

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA ESTRATÉGICA DE CREACIÓN DE LA FRANQUICIA DE UNA
EMPRESA QUE COMPITE EN EL SECTOR QUE COMERCIALIZA ARTÍCULOS
PARA MASCOTAS EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**
CASO: MUNDO MÁGICO DE LA MASCOTA

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

AGUIRRE LOAIZA ANDREA LORENA

DIRECTOR: ING. DIEGO SERRANO

QUITO, MAYO 2013

Ing. Diego Serrano

Ing. Álvaro Ponce

Ing. Maira Beltrán

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres y mi hermana por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme siempre a seguir adelante en mis estudios. Me han hecho todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos; pero sobretodo han sido mi ejemplo de vida.

A mis abuelita Olguita, siempre mi confidente, mi consejera y mi amiga; por todos sus consejos y enseñanzas que me han guiado siempre.

A mi novio, que me apoyo y alentó para continuar todo el tiempo; que me acompaña y no pierde la fe en mi.

A mis amigos que siempre me han apoyado y ayudado durante todo este tiempo. Y al Señor quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la esperanza ni desfallecer en el intento.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
---------------------------	----------

CAPÍTULO 1

1. ANÁLISIS DE LA FRANQUICIA Y SU CONTEXTO EN EL ECUADOR	3
---	----------

1.1 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL CRECIMIENTO DE EMPRESAS PEQUEÑAS.....	3
1.1.1. Pensamiento Estratégico vs. Planeación Estratégica	4
1.1.2. Estrategia	7
1.2 FRANQUICIA	9
1.2.1. Definición	9
1.2.2. Ventajas e inconvenientes de la franquicia	10
1.2.2.1. Ventajas e inconvenientes para el franquiciador	12
1.2.2.2. Ventajas e inconvenientes para el franquiciado	14
1.2.3. Tipos de Franquicias	17
1.2.4. Contrato de franquicia.....	26
1.2.5. Desarrollo de la franquicia en el mundo	30
1.3. FRANQUICIAS EN EL ECUADOR	38
1.3.1. Creación de Franquicias en el Ecuador.....	41
1.3.1.1. Análisis de Viabilidad.....	41
1.3.1.2. Proceso de Preparación de la Franquicia	42
1.3.2. Normativa en el Ecuador	47
1.3.3. Requisitos para la constitución de una franquicia.....	50

CAPITULO 2

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	53
---	-----------

2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.....	53
2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA (EXTERNO).....	57
2.2.1. Análisis del Entorno General	57
2.2.1.1. Análisis Político – Legal.....	57
2.2.1.2. Análisis Económico	62

2.2.1.3. Análisis de mercado General	64
2.2.1.4. Análisis de Proveedores	67
2.2.1.5. Análisis de Competidores	79
2.2.1.6. Análisis de competidores en provincias	81
2.2.1.7. Barreras de Entrada	92
2.3. ANÁLISIS INTERNO	98
2.3.1. Análisis de Cadena de Valor	98
2.3.2. Análisis de Recursos de la empresa	100
2.3.3. Análisis Financiero	102
2.4. RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO	109
2.4.1. Análisis FODA	109
 CAPITULO 3	
3. PROPUESTA ESTRATÉGICA DE NEGOCIO	112
3.1. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	112
3.1.1. Estructura Organizacional	113
3.1.2. Visión	117
3.1.3. Misión empresarial	118
3.1.4. Valores corporativos	118
3.1.5. Fijación de objetivos	121
3.2. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS, POLÍTICAS Y METAS	123
3.2.1. Estrategias	123
3.2.2. Políticas	125
3.2.2.1. Políticas de compra y pago	125
3.2.2.2. Políticas de venta	128
3.2.2.3. Políticas de personal	137
3.2.2.4. Políticas financieras	147
3.2.3. Planes, programas y proyectos	153
 CAPÍTULO 4	
4. PLAN DE PRESUPUESTOS	157
4.1. PRESUPUESTOS	157
4.1.1. Metodología Presupuestaria	158
4.1.2. Presupuesto de Ventas	158
4.1.3. Presupuesto de cobranzas	160
4.1.4. Presupuesto de gastos de mercadeo (publicidad y promoción)	161

4.1.5. Presupuesto de compras	163
4.1.6. Presupuesto de pagos	164
4.1.7. Presupuesto de capacitación	164
4.1.8. Presupuesto de gastos de venta	165
4.1.9. Presupuesto de gastos administrativos financieros	165
4.1.10. Presupuesto de inversión y financiamiento.....	166
4.1.11. Inversión total y financiamiento	170
4.2. FLUJOS DE CAJA	172
 CAPÍTULO 5	
5. LA FRANQUICIA.....	175
5.1. PROPUESTA DE MODELO DE FRANQUICIA	175
5.2. VALORACIÓN DE LA FRANQUICIA.....	183
5.3. CONTRATO DE FRANQUICIA.....	184
5.4. MODELO DE SUPERVISIÓN PARA FRANQUICIADO	188
5.5. REPORTE E INFORME AL FRANQUICIADO	192
5.6. ANÁLISIS FINANCIERO DEL FRANQUICIADO.....	194
 CAPÍTULO 6	
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	195
6.1. CONCLUSIONES	195
6.2. RECOMENDACIONES.....	208
 BIBLIOGRAFIA	213
 ANEXOS	216
• ANEXO 1: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE ARTÍCULOS PARA MASCOTAS	
• ANEXO 2: ENCUESTA ACADÉMICA	
• ANEXO 3: CARTA MINISTARIO DE RELACIONES LABORALES	
• ANEXO 4: BALANCE GENERAL	
• ANEXO 5: ANÁLISIS FODA	
• ANEXO 6: PRESUPUESTO DE COBRANZAS	
• ANEXO 7: PRESUPUESTO DE MERCADEO	
• ANEXO 8: PRESUPUESTO DE PAGOS	
• ANEXO 9: PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN	
• ANEXO 10: PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA	
• ANEXO 11: PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	

- ANEXO 12: DISTRIBUTIVO DE SUELDOS Y SALARIOS
- ANEXO 13: PRESUPUESTO DE FINANCIAMIENTO
- ANEXO 14: INVERSIÓN TOTAL Y FINANCIAMIENTO REQUERIDO
- ANEXO 15: ESTADO DE FUENTES Y USOS

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, existe un sistema de expansión de negocio que implica menores costos para la empresa, capital ajeno, menor inversión, menor riesgo, personal independiente y el proceso de crecimiento y expansión es mucho más rápido. Este sistema, denominado de franquicias permite a la empresa franquiciante expandir su negocio en menor tiempo con menores costos; y al franquiciado, invertir en un negocio, como emprendimiento, con menores riesgos, y mayor probabilidad de éxito.

La empres Mundo Mágico de la Mascota, con 15 años en el mercado, desea expandir su formato de negocio a nivel nacional, y cree que el sistema de franquicia es una posible opción para poder crecer a nivel nacional. Para esto se propone realizar un análisis para saber si el sistema de franquicias es realizable en un negocio que compite en el sector que comercializa artículos las mascotas y las oportunidades que existen a nivel nacional.

En el primer capítulo de la presente disertación se realizó un análisis profundo de todo el tema relacionado a la franquicia: definición, tipos de franquicias, el contrato entre las partes, la franquicia nivel mundial y en el Ecuador, la normativa vigente en el país y los requisitos para construir una franquicia. Este análisis permitió tener un panorama más claro y preciso sobre el funcionamiento de las franquicias y las condiciones de funcionamiento.

En el segundo capítulo se realizó un análisis externo del mercado de mascotas y condiciones generales del mismo, en base a investigación y encuestas a proveedores, y posibles competidores a nivel provincial. Además se realizó un análisis interno de la empresa, en el que se analizó a profundidad la cadena de valor, los recursos y un análisis financiero que determinó muchos factores de evaluación final. Con todo esto se pudo determinar las oportunidades y amenazas externas; fortalezas y debilidades que tiene la compañía.

Se pudo definir que una de las partes más críticas de la empresa es el área financiera. El análisis de esta área y del análisis interno de la empresa determinó que la empresa no está preparada y fortalecida para afrontar un sistema de expansión tan rápida y que requiere una estructura financiera y organizativa sólida y fortalecida. Además se definió que una de las faltas más grandes e importantes de la empresa es una planificación y dirección que ayude a dirigir a todos los integrantes hacia una misma dirección. Es por esto que en el capítulo tres se desarrolla una pequeña propuesta de planificación estratégica; y en el capítulo cuarto se desarrollan modelos de presupuestos para la empresa.

Finalmente en el capítulo cinco se desarrolló un modelo inicial de sistema de franquicias para la empresa, el cual incluye una propuesta de modelo de franquicia, factores importantes a considerar en el contrato de las partes, y un modelo corto de supervisión al franquiciado, por parte del franquiciante. Toda esta propuesta se realizó para que pueda ser desarrollada una vez que la empresa se fortalezca y alcance una solidez financiera y mayor formalidad administrativa y organizacional.

INTRODUCCIÓN

Mundo Mágico es una empresa familiar que empezó a funcionar en el mercado hace 15 años con un pequeño local, desde hace que ha estado funcionando con una estructura y procesos poco formales y “estructurados”. Sin embargo, en estos 15 años, la empresa ha logrado crecer y desarrollarse como una de las cadenas más importantes en el mercado de mascotas en la ciudad de Quito, contando en la actualidad con 8 puntos de venta propios que han permitido cubrir estratégicamente el mercado de la ciudad de Quito. Todo este crecimiento se ha dado durante los últimos 5 años, lo que demuestra el rápido crecimiento del mercado y la proyección de expansión que tiene la empresa para el futuro.

Al parecer como consecuencias de impetuoso crecimiento de la empresa durante los últimos años y la falta de formalidad de la misma, han empezado a surgir ciertos problemas en cuanto al correcto manejo administrativo y operativo dentro de la organización, tomando en cuenta que la empresa tiene oficinas administrativas, una bodega central y 8 sucursales distribuidas en diferentes puntos de la ciudad de Quito y sus Valles. Además la estructura financiera no es sólida lo que no permite una expansión mejor financiada y con mayor fortaleza financiera.

Se pretende además que con este análisis se pueda definir de cierta manera la oportunidad de expansión que tiene la empresa fuera de la ciudad y el crecimiento que tiene el mercado en otras ciudades del país. Con esta información, basada en investigación de la condición del mercado en general, encuestas realizadas a los posibles competidores y proveedores, se pretende definir un cuadro general de mercado de artículos para mascotas en las ciudades seleccionadas para la investigación y evaluar las posibilidades de negocio que existan.

El objetivo principal de este trabajo es determinar si el sistema de franquicias es el adecuado para el modelo de crecimiento a nivel nacional de la empresa; las oportunidades a nivel provincial; si la empresa está preparada para este tipo de expansión; y un modelo de franquicias que se acople a las necesidades del modelo de negocio de la empresa.

CAPÍTULO 1

1. ANÁLISIS DE LA FRANQUICIA Y SU CONTEXTO EN EL ECUADOR

1.1. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL CRECIMIENTO DE EMPRESAS PEQUEÑAS

Ciertamente “pensar” es un principio elemental que afortunadamente no pasa de moda para el género humano y es siempre un buen inicio para cualquier empresa del conocimiento. (Garrido, Pensamiento Estratégico. La estrategia como centro neurálgico de la empresa., 2007)

El pensamiento estratégico tiene su inicio entendiendo su realidad, pues es lógico que sobre ella se fundamente y se ponga en práctica la estrategia que resulte del pensamiento. Debido a que la realidad es cambiante y compleja; el pensamiento estratégico debe ser siempre creativo y visionario. (Garrido, Prólogo, 2007). Según F. Garrido, en su libro Pensamiento Estratégico (2007) una posible definición del pensamiento estratégico sería “la potencia y facultad de examinar en tiempo presente los desafíos futuros”. En general, el pensamiento estratégico es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que les permite avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todo contexto. Interpretado de otra manera, el pensamiento estratégico es el recurso para conseguir lo que se desea.

1.1.1. Pensamiento Estratégico vs. Planeación Estratégica

Según F. Garrido, su experiencia indica que la planificación estratégica se ve enriquecida cuando es un resultado de ejercicios colectivos o individuales del pensar estratégico. De hecho en publicaciones anteriores señala que el pensamiento estratégico es equivalente al ADN de la planificación estratégica. (Garrido, Pensamiento Estratégico. La estrategia como centro neurálgico de la empresa., 2007). En otras palabras el pensamiento estratégico equivale a la base y fondo de la planificación estratégica.

Diferencias y complementos

Pensamiento Estratégico	Planificación Estratégica
Descubrir nuevos espacios de tomas de decisiones.	Sistematizar la toma de decisiones.
Para confrontar abundancia de ideas frente a escasez de recursos.	Asignar recursos.
Creatividad enfocada.	Aprendizaje.
Romper moldes.	Control.

Tomado de: F. GARRIDO. (2007). *El Pensamiento Estratégico*. Barcelona: Ediciones Deusto. p. 57
Elaborado por: Andrea Aguirre

Desde el punto de vista de la planificación nos centraríamos en los gaps que se producen entre los objetivos y las posibilidades de alcanzarlos por parte de la compañía. Desde el punto de vista del pensamiento estratégico nos centraremos en cómo disminuir dicho diferencial (con recursos propios, con asociaciones

estratégicas, etc.) a partir del potencial que hará que lo que “hoy somos”, tenga las condiciones dadas para lo que “algún día podría llegar a ser”. (Garrido, Pensamiento Estratégico. La estrategia como centro neurálgico de la empresa., 2007)

El pensamiento estratégico proporciona las bases para la planeación estratégica, ya que este lleva a la perspectiva, mientras que la planeación de largo alcance conduce a la posición y la planeación táctica lleva al rendimiento. El pensamiento estratégico es el sueño de hacia dónde quiero ir, la planificación estratégica es la cómo voy a lograr ese sueño.

Es muy probable que existan alrededor del mundo muchas empresas que por diferentes razones, no tengan formalizada su planificación o sus estrategias definidas; y que sin embargo hayan tenido y sigan teniendo éxito. A pesar de esto, cuando se sistematizan estas ideas y se las lleva a papel, se puede, de alguna manera contribuir a que la empresa tenga mayores probabilidades de éxito por las siguientes razones:

- Se disminuye el margen de error
- Se previene la continuidad de las ideas en el tiempo
- Genera mecanismos de control del modelo mental
- Facilita la comunicación de las ideas (Garrido, Pensamiento Estratégico.

La estrategia como centro neurálgico de la empresa., 2007)

Harold Koontz en su libro Elementos de la Administración menciona que “la planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hoy hasta donde queremos llegar”. (KOONTZ, 2007). Es de gran importancia plasmar en papel, todas las ideas y objetivos de la empresa; es decir, armar una planificación estratégica, que basada en el pensamiento estratégico, permita a la compañía poder alcanzar sus objetivos de manera eficiente y continua.

El proceso de planificación estratégica formal, generalmente utilizado por varios autores, consta de de cinco pasos principales:

- Seleccionar la misión y lo principales objetivos corporativos.
- Analizar el ambiente externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas
- Analizar el ambiente interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades que tiene.
- Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas. Las estrategias deben ser congruentes con la misión.
- Implantar las estrategias. (Hill, 2009)

1.1.2. Estrategia

El concepto original de estrategia ha estado ligado desde sus inicios al campo militar. Durante mucho tiempo esta antigua palabra se refirió a la actividad de un número muy reducido de personas. En la actualidad, el término se ha generalizado y se entiende por estrategia toda organización racional de acciones en función de un fin por alcanzar.

Según C. Hill, una estrategia es “un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía”. (Hill, 2009). Si las estrategias de una compañía no pueden ser copiadas por sus competidores, o su imitación les resultaría muy costosa; o aún mejor estas estrategias darían como resultado un desempeño superior para la compañía, se dice que la empresa tiene una ventaja competitiva. (Hitt, 2008).

En muchas ocasiones existen organizaciones que definen estrategias "fijas", es decir, estrategias que suponen que los clientes y competidores no cambian y por tanto que la estrategia va a ser en la misma línea que la de los últimos años. Se debe tomar en cuenta que el mercado cambia rápidamente; los clientes y los competidores no permanecen estáticos por varios años, así que lo que funcionaba hace varios años, es posible que ya no sea eficiente ni rentable actualmente.

Contar con una estrategia permite asegurarse de que las decisiones cotidianas corresponden a los intereses a largo plazo de la empresa. Sin una estrategia, las decisiones tomadas hoy podrían tener un impacto negativo en los resultados futuros. (O. Rojas, 2011)

1.2. FRANQUICIA

1.2.1. Definición

Es un sistema de cooperación entre empresas diferentes, ligadas por un contrato en virtud del cual una de ellas, la franquiciadora, otorga a la otra (otras), denominadas franquiciadas, a cambio de unas contraprestaciones financieras (pagos), el derecho de explotar una marca y/o fórmula comercial materializada en unos signos distintivos, asegurándole el mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación mientras dure el contrato. (Díez de Castro, 2005)

Según A. Navarro, en su libro "El Sistema de Franquicia", el nacimiento de la franquicia es consecuencia de un objetivo normal que se fijan todas las empresas: el crecimiento. Para hacerlo el empresario dispone de diversas alternativas.

- Sucursalismo = Cuenta con Capital Propio; pero implica una gran inversión; riesgo, contratación de personal y el proceso de crecimiento y expansión es lento.
- Franquicia = Cuenta con Capital Ajeno; pero implica menor inversión; menor riesgo; personal independiente y el proceso de crecimiento y expansión es más rápido. (Díez de Castro, 2005)

Se debe aclarar que para el desarrollo de este tema, se deberá tomar en cuenta que se utilizarán indistintamente los términos de franquiciante o franquiciador según el autor que sea citado. Por otro lado el franquiciado es la persona física o moral a la que el franquiciante o franquiciador cede los derechos de uso de una marca bajo el modelo de franquicia.

1.2.2. Ventajas e inconvenientes de la franquicia (Diez de Castro, 2005)

La creación de nuevas franquicias ha contribuido al desarrollo del sector comercial por tanto, ha dinamizado la economía en general al movilizar recursos financieros para esta actividad. Además, el desarrollo de la franquicia contribuye a la modernización de estructuras comerciales, ya que es una nueva forma de comercio moderna con beneficios para todos los integrantes del canal de distribución.

A continuación se presentan algunas de las ventajas y desventajas generales que implica tanto para el franquiciador vender franquicias, como para el franquiciado que la adquiere.

VENTAJAS GENERALES	DESVENTAJAS GENERALES
Existe diversidad de ingresos para el franquiciador: royalties, descuentos con proveedores, margen de venta de los productos, de servicios o prestaciones.	Para la creación de una red de franquicias se necesita una inversión anticipada por parte del franquiciado.
El franquiciador tiene control de la distribución del producto.	La comunicación con los puntos de venta es más compleja.
Se cuenta con mantenimiento y protección de una imagen comercial homogénea.	Los niveles de control de los establecimientos del negocio se reducen porque existen otras personas a cargo de los mismos.
El franquiciador incurre en menores gastos en el control de la administración de locales.	Existe dificultad en la transferencia de los conocimientos a los franquiciados en el caso de no existir suficiente confidencialidad.
El franquiciador cuenta con una disminución de riesgos laborales en las relaciones con el personal de los locales franquiciados.	Menores beneficios por establecimiento y mayores beneficios por más unidades vendidas.
Se obtiene una rentabilidad por el trabajo realizado en marketing y comunicación.	Seguimiento y supervisión en los franquiciados.

Tomado de: E. DIEZ CASTRO (2005) *El Sistema de Franquicia*. Madrid: Pirámide. p.277-289

Elaborado por: Andrea Aguirre

Existen ciertas ventajas y desventajas, tanto del franquiciador como del franquiciado que pueden clasificadas en ciertas categorías según sea su naturaleza. A continuación se presentan a detalle las ventajas y desventajas por categoría.

1.2.2.1. Ventajas e inconvenientes para el franquiciador

Ventajas Comerciales:

- Permite el crecimiento de la empresa y expansión de un negocio con ventajas financieras y de gestión aumentando la red de distribución sin realizar grandes inversiones.
- Posibilita el acceso de nuevos mercados, ya sea nacionales o internacionales, con menores costos de inversión inicial.
- El crecimiento y acceso a nuevos mercados es sumamente rápido.
- La franquicia provee al franquiciador de clientes fijos y consolidados.
- La franquicia permite al franquiciador el control sobre el canal de distribución, de las ventas, controles en ventas, condiciones de ofertas y control sobre el franquiciado.
- La creación de la franquicia contribuye a la potencialización de la imagen de marca y por tanto propende a una mayor notoriedad de la marca.

Ventajas Financieras:

- Las inversiones requeridas para el crecimiento empresarial mediante franquicias son inferiores a otras alternativas (sucursalismo).

- El franquiciador obtiene ingresos por diferentes conceptos como son: derechos de entrada, márgenes de productos, publicidad, formación, entre otros. Los ingresos del franquiciador no se mermarán en forma apreciable aún en el caso de que el franquiciado tenga pérdidas en su negocio.

Ventajas de gestión

- Las compras en grandes cantidades para poder abastecer a sus franquiciados posibilitan al franquiciador obtener mejores condiciones de los proveedores y economías de escala en la logística de la distribución.
- La puesta en marcha de una franquicia no necesita, por parte del franquiciador, una estructura muy compleja. Las necesidades de personal al comienzo son reducidas y, consecuentemente, los gastos de gestión se adecuan a las necesidades organizacionales.

Desventajas para el franquiciador:

- La elección de un franquiciado no competente es siempre responsabilidad del franquiciador pues puede producir problemas y desprestigio para toda la marca.

- El franquiciador crea la posibilidad de crear un futuro competidor, ya que el mismo cede y forma a sus franquiciados. Transmite su know-how, normas, métodos y procedimientos de gestión. El franquiciado se beneficia de todos estos conocimientos que incrementan su formación y experiencia en el campo de gestión empresarial.

1.2.2.2. Ventajas e inconvenientes para el franquiciado

Ventajas Comerciales

- Permite al franquiciado disponer de una marca prestigiosa, posibilitando una mayor cifra de negocios al inicio.
- El franquiciado se beneficia de las acciones de comunicación como publicidad, promoción, relaciones públicas, etc., que realiza el franquiciador.
- El franquiciado tiene grandes posibilidades de éxito comercial desde el inicio de su actividad.
- La franquicia permite al franquiciado centrar todos sus esfuerzos comerciales en aquello que es su principal actividad, la venta.

Ventajas económico – financieras

- El franquiciador dentro de los servicios ofertados debe colaborar al franquiciado a resolver problemas de obtención de recursos financieros. La obtención de un préstamo es mucho más fácil cuando se comprueba que el destino de los recursos es para la apertura de un establecimiento de una marca acreditada.
- El franquiciado se beneficia del conocimiento a priori, es decir antes del inicio de sus actividades, cuenta con información sobre estados financieros proyectados. Un análisis detallado de estos documentos tiene que probar la rentabilidad del negocio y, por consiguiente la continuidad del mismo. Generalmente, la rentabilidad en la franquicia es superior a las de las otras formas comerciales.
- La franquicia es la forma de comercio con un menor índice de fracaso.

Ventajas de gestión

- El franquiciado se beneficia de la experiencia y know-how de la empresa franquiciadora.
- Se beneficia de los programas de investigación y desarrollo puestos en marcha por el franquiciador.

- Recibe del franquiciador asistencia y formación continua tal como esté estipulado en el contrato.
- La asistencia técnica permanente por parte del franquiciador hace que cualquier duda o problema que se suscite en su actividad comercial pueda ser consultada y resuelta en cualquier momento.
- El franquiciado dispone de las últimas innovaciones en su campo comercial, nuevas técnicas de venta, etc.

Desventajas para el franquiciado

- La franquicia otorga al franquiciado una serie de elementos materiales e inmateriales para su actividad a cambio de contraprestaciones. Una parte fundamental de estas contraprestaciones son los pagos que el franquiciado debe efectuar al franquiciador. El canon o derecho de entrada se debe pagar antes del inicio de la actividad lo que obliga a mayores necesidades financieras y a un mayor endeudamiento al inicio de la negociación.
- Cuando existe la obligación de comprar mercancías y servicios a un proveedor en especial, el franquiciado no tiene la opción de comprar a otros proveedores.
- El franquiciador posee total control en la decoración del establecimiento, así como las actividades comerciales que pueden

desarrollarse en él, por lo que el franquiciado no puede probar estrategias nuevas en el negocio.

- En el caso de que el franquiciado quiera vender el negocio, el comprador debe ser aprobado por el franquiciador, porque es necesario que el establecimiento quede a cargo de personas competentes.
- El franquiciado es independiente desde el punto de vista jurídico más no para realizar su actividad comercial.

1.2.3. Tipos de Franquicias

Bajo la palabra franquicia se esconden todo un conjunto de tipologías de fórmulas para expandir negocios. Los sistemas de franquicia pueden ser clasificados atendiendo a criterios diferentes. En este caso, la clasificación dada por Enrique Díez de Castro en su libro “El Sistema de franquicia. Fundamentos teóricos y prácticos” (2005, Madrid) se presenta bastante completa y detallada. Sin embargo, la clasificación que se presenta a continuación, coincide con la de otros especialistas y autores. Al ser esta clasificación más específica y detallada, he decidido tomarla como base de referencia.

Según Díez de Castro, los tipos de franquicia se pueden clasificar según tres criterios:

- Evolución de la franquicia
- Posición en el canal de distribución
- Actividad el franquiciado
- Otros denominaciones de franquicias

a. Criterio: Evolución de la franquicia

Esta clasificación se relaciona con el origen y la evolución de la franquicia. Es por esto que se distinguen entre franquicias de primera, segunda y tercera generación. Las franquicias de primera generación se denominan también como “franquicias de productos”. Estas se refieren a las primeras franquicias que se pusieron en funcionamiento, ya que lo que inicialmente se franquiciaba eran productos con sus marcas. El objetivo principal de este sistema era asegurar la distribución de los productos de la empresa franquiciadora. A este sistema se lo puede comparar de alguna manera con el sistema de concesión.

Basada en la evolución de las franquicias, la de segunda generación representa la aparición de las franquicias de servicios. Se las conoce también como “franquicias de formato”. Estas franquicias no se basan en la comercialización de productos e incorporan con mayor fuerza el “saber-hacer” o “know-how”.

De hecho es difícil poder diferenciar estrictamente entre las franquicias de productos y las de formato. El mismo Díez de Castro lo menciona y da una aclaración al respecto:

Para ello habría que trazar una hipotética línea que separase estos dos tipos de franquicia y el problema consistiría en el establecimiento el punto de separación. Es evidente que los primeros franquiciadores buscaban fundamentalmente comercializar sus productos, aunque algunos daban un servicio añadido característico de las franquicias de formato. ... Con el paso de los años, franquicias típicas de producto han ido aumentando los servicios añadidos convirtiéndose a nuestro entender, en franquicias de formato. (Díez de Castro, 2005)

Las franquicias de tercera generación se caracterizan por ser pioneras en seguir las pautas de la moderna distribución comercial y son generadoras de nuevas tendencias. En referencia a esto, Normand (Normand, 2003) define la franquicia como:

Una colaboración equilibrada entre un franquiciador y un franquiciado, fundamentada principalmente en las relaciones de confianza y de equidad, que aúna competencia y diálogo, y cuyo objetivo final es la satisfacción del cliente siempre bajo la restricción del beneficio de las partes. (Díez de Castro, 2005)

b. Criterio posición en el canal de distribución

Esta clasificación tiene como base los niveles de un canal de distribución y la relación y lugar que ocupan el franquiciador y el franquiciado dentro de este.

Los niveles son fabricante, mayorista y minorista. Esta clasificación permite una segunda categorización según sea los niveles en los que se encuentren el franquiciador y el franquiciado. Es así que se puede hablar de franquicia vertical y franquicia horizontal.

Franquicia vertical: En este sistema se relacionan empresas situadas en distintos niveles del canal de distribución; por ejemplo, mayoristas con minoristas o fabricante con minoristas. De este tipo de sistema se puede entrar en mayor detalle y encontrar la franquicia integrada y la semiintegrada. Se denomina integrada cuando la relación franquiciador - franquiciado comprende la totalidad del canal de distribución con la excepción del consumidor; es decir que el franquiciador es fabricante y el franquiciado es un minorista. Por otro lado se denomina semiintegrada cuando la relación franquiciador – franquiciado no abarca la totalidad del canal de distribución; es decir el franquiciador es mayorista y el franquiciados es minorista.

Franquicia horizontal: En este sistema, el franquiciador y el franquiciado se encuentran en el mismo nivel del canal de distribución. Este sistema se divide a su vez en dos tipos: franquicia de fabricantes y franquicia de detallistas. Por lo nombres de estas dos categorías, es evidente comprender de qué se trata cada una.

c. Criterio: Actividad del franquiciado

Este criterio tiene su fundamento en la actividad que va a realizar el franquiciado. Se distinguen tres tipos: franquicia industrial, franquicia de servicios y franquicia de distribución.

Franquicia Industrial

Esta clase de franquicia se refiere las relaciones entre fabricantes; este sistema coincide con el descrito en la franquicia horizontal de fabricantes. El franquiciador otorga al franquiciado una licencia de patente y un know-how para fabricar el producto, brindando asistencia técnica al franquiciado. Además suele existir una transferencia completa de tecnología. A su vez éste se compromete a comercializar el producto bajo la marca del franquiciante y en base a los métodos definidos por él. En este tipo de sistema se da una verdadera transferencia de tecnología y de la propiedad industrial (concesión mediante licencia). Evidentemente, este tipo de franquicia es el que requiere mayor inversión para su puesta en funcionamiento. Este tipo de franquicia se utiliza mayormente en la industria farmacéutica y en el sector agrícola.

Franquicia de Servicios

En este sistema de franquicia, el franquiciante concede al franquiciado el derecho de distribuir y comercializar los servicios de éste, a más del derecho de usar la marca y los secretos empresariales. Asimismo, se da asistencia técnica al franquiciado. (López, 2005)

La aportación del franquiciador es básicamente el know-how. Este tipo de franquicia se ha desarrollado vertiginosamente, que se ha empezado a utilizar

incluso en el sector de la educación. En el Ecuador se puede citar como ejemplo el caso de “Helen Doron Early English” o “Fastrackkids”. El primer caso es un centro de enseñanza de inglés para niños desde 3 meses hasta 14 años. El segundo caso se refiere a un centro educativo de educación temprana. Ambas son franquicias mundiales internacionales con interés de tener presencia en el país.

En el libro “El Contrato de Franquicia Internacional, un modelo estratégico empresarial”, su autor Fabián López Guzmán sugiere que las instituciones locales pueden unirse y formar joint venture, con el propósito de ofrecer así mejores garantías a nivel internacional y obtener de esta manera la franquicia educativa de centros e institutos de investigación de prestigio internacional. De esta manera, las instituciones nacionales franquiciadas tienen acceso a nuevos sistemas productivos, educativos, estructuras curriculares y administrativas, recursos humanos y tecnología de punta sin comprometer más recursos. (López, 2005). Con esto se debe entender que el objetivo principal y ulterior de una franquicia de esta tipo es potenciar la investigación local. Rigol afirma que estas franquicias suelen ser bastantes vulnerables y muy imitadas, por lo que precisan de un excelente marketing, una constante innovación y una gran capacidad de crecimiento para ocupar el mercado con rapidez. (Rigol, 1992)

Franquicia de Distribución

En este tipo de franquicia, el franquiciador cede al franquiciado el uso de su marca, know-how a más de un método de comercialización. Igualmente, el

franquiciador otorgará asistencia técnica, pero a diferencia de la franquicia industrial, el franquiciado solo tiene derecho a distribuir el/los productos. No existe transferencia de tecnología sino licenciamiento.

Basándose en la naturaleza del franquiciador se pueden distinguir dos modalidades:

- **Franquicia de distribución propiamente dicha:** En este tipo de sistema el franquiciador es un mayorista. Este sistema de franquicia coincide con la franquicia vertical semiintegrada.
- **Franquicia del productor:** Este sistema de franquicias son equivalentes a las franquicias verticales integradas. El franquiciador es industrial o fabricante y el franquiciado es un detallista.

Además, según Husson-Dumotier (Husson-Dumotier, 1985), si se considera la forma de organización de aprovisionamiento del franquiciado, dentro de las franquicias de distribución se pueden diferenciar dos categorías más:

Franquicia con central de compras-distribución: En este tipo de franquicia, el franquiciador representa una central de compras cuya misión es la selección y adquisición del surtido de los productos a ofrecer en los puntos de venta y además la distribución directa desde la central a los franquiciados.

Franquicia con central e homologación: El franquiciador selecciona varios proveedores a los que los franquiciados pueden realizar sus compras. Con esto el franquiciador puede negociar las mejores condiciones de precios, calidad, condiciones de entrega, etc. Los proveedores, normalmente, deben pagar al franquiciador un tanto por ciento de las ventas efectuadas a los franquiciados. Este monto puede ser repartido entre los franquiciados o incrementar los ingresos del franquiciador. (Diez de Castro, 2005)

Otras denominaciones de franquicias

Existen además otro tipo de franquicias que no se han integrado a las clasificaciones anteriores. A continuación se presentan algunas de ellas.

- **Franquicia asociativa:** Se produce cuando el franquiciado tiene participación económica en la sociedad franquiciadora. Este se puede dar cuando la empresa franquiciadora cotiza en Bolsa y el franquiciado puede acceder a la compra de acciones; o también en el caso de que el franquiciador es propietario de parte del negocio franquiciado.
- **Franquicia financiera:** Se da cuando el franquiciado es sólo un inversionista; la responsabilidad de la gestión administrativa recae sobre los empleados.
- **Franquicia por conversión:** Se trata de aquellos acuerdos en los que un negocio que ya está establecido, accede a una cadena de franquicia,

acogiendo las características de imagen, nombre comercial, publicación conjunta, etc.

- **Franquicia corner:** Desarrolla su actividad comercial en el interior de otro establecimiento comercial. El espacio franquiciado comprende una parte del establecimiento en el que se ven a vender los productos y prestar los servicios del franquiciador.
- **Plurifranquicia:** Se da cuando el franquiciado gestiona diferentes franquicias que normalmente pueden ser complementarias y no competitivas. Se aplica en el caso de franquicias que asumen el manejo de distintos puntos de venta de distintas cadenas de franquicias. Se justifica la plurifranquicia por dos razones: primero, si es que exista la imposibilidad de que el negocio sea rentable con una sola franquicia; y/o la obligatoria complementariedad y no competencia entre los productos o servicios de las franquicias.
- **Multifranquicia:** Se presenta cuando el franquiciado tiene más de un establecimiento del mismo franquiciador, y le corresponde un área determinada en la que puede abrir el número de establecimientos que estime convenientes.
- **Franquicia máster:** Se produce cuando el franquiciado está autorizado para convertirse en franquiciador en su territorio. Este tipo de franquicia se utiliza muy frecuentemente por las empresas en expansión internacional. Este sistema se utiliza cuando el franquiciador no desea o no dispone de los recursos financieros y del personal necesario para

desarrollar la franquicia de manera directa en el país extranjero. Además este sistema es eficaz para sobrellevar las diferencias culturales que podrían representar una barrera de entrada para poder acceder directamente a un nuevo mercado.

1.2.4. Contrato de franquicia

Un contrato de franquicia es un instrumento legal celebrado por escrito, mediante el cual, tanto el franquiciador como el franquiciado, establecen los derechos y las obligaciones que se deben cumplir para operar un negocio franquiciado. Además, se crea una relación de asistencia del franquiciador al franquiciado con carácter permanente, al amparo de una marca, nombre comercial o enseña, bajo el control del franquiciador y de conformidad con un método o sistema, contra el pago de un canon y otras prestaciones adicionales. (López, 2005) Las características que este tipo de contrato deben tener son:

- **Bilateral:** Las obligaciones entre el franquiciador y franquiciado son recíprocas.
- **Solemne:** Está sujeto al cumplimiento de unas formalidades específicas.
- **Oneroso:** Ambas partes en la franquicia pretenden una utilidad obligándose recíprocamente.

- **Es principal:** No requiere de otros actos jurídicos para su conformación y subsistencia.
- **Es atípico:** Las partes que firman el contrato, son las que por medio de lo estipulado en el contrato, se obligan a cumplir con ciertas prestaciones.
- **Es de ejecución sucesiva:** Las obligaciones del contrato se van cumpliendo en forma regular, es decir, las prestaciones a cargo de ambas partes son de carácter continuo debiendo ser cumplidas en periodos convenidos.
- **De colaboración empresarial:** Debe haber cooperación mutua entre las partes, donde una parte realiza una actividad en concurrencia con la otra, de manera independiente. (López, 2005)

Para que exista una franquicia necesariamente debe existir un contrato en el que se especifican las obligaciones y derechos de las partes asociadas, a más de la duración del contrato, las condiciones de resolución, de renovación, las contraprestaciones económicas, pactos de exclusividad y la formación. (Díez de Castro, 2005). Un punto importante del contrato de franquicia es la vigencia del mismo, y cada empresa franquiciadora deberá determinarlo basándose principalmente en la cantidad invertida por el franquiciado para instalar la unidad, en el tiempo que necesitará para cubrir la cuota inicial, en los gastos de preapertura y en la obtención de ganancias. La mayoría de

contratos de franquicia tiene una vigencia de diez años y casi todos pueden renovarse.

En la relación franquiciante – franquiciado existen aspectos que, a pesar de estar estipulados en el contrato, conviene reforzarlos mediante contratos anexos, estos instrumentos se conocen como contratos auxiliares. A continuación se presentan los más comunes:

- **Contrato de comodato sobre los manuales:** Se estipula el derecho que tiene el franquiciado a usar los manuales, así como su obligación de conservarlos en buen estado y devolverlos al franquiciante cuando, por cualquier motivo sea rescindido el contrato de franquicia.
- **Contrato de confidencialidad entre el franquiciante y el franquiciado:** Pretende fortalecer las obligaciones que se hayan firmado por acuerdo de las partes.
- **Contrato de confidencialidad celebrado entre el franquiciado y sus empleados:** El franquiciado se asegura que sus empleados respeten la información confidencial que, por razones de su empleo, les sea revelada. Anexar este contrato al contrato de franquicia es una de las primeras acciones de la asistencia técnica que proporciona el franquiciante.
- **Contrato de licencia de uso de software:** Este contrato puede darse en dos modalidades; el celebrado entre un proveedor externo que

desarrolla el software y el franquiciado, y el celebrado entre el franquiciante y el franquiciado, cuando el primero es propietario del software. En los dos casos, el franquiciado recibe el derecho de usar el software bajo ciertas condiciones, como protegerlo contra cualquier acto de piratería (copia, reproducción o duplicación).

- **Contrato de suministro o abastecimiento:** Este contrato es común en las franquicias de distribución, el franquiciado se obliga a adquirir determinado producto o productos con un proveedor particular y se establecen las condiciones bajo las que estará sujeto.

A más de los contratos auxiliares es de vital importancia tomar en cuenta otro aspecto antes de la firma del contrato de franquicia que es la Circular Oferta de Franquicia, la cual es un documento que el franquiciante está obligado a entregar al posible franquiciado. Este documento tiene por objeto que el posible franquiciado conozca con mayor precisión y veracidad quien es el franquiciante, en qué consiste la franquicia y bajo qué términos y condiciones se normará el otorgamiento. La Circular de Oferta de Franquicia debe poseer como mínimo los siguientes elementos:

- Nombre, razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante.
- Descripción de la franquicia.
- Antigüedad de la empresa franquiciante.
- Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia.

- Montos y conceptos de los pagos que el franquiciado debe cubrir al franquiciante.
- Definición exacta de la zona territorial en la que opera la franquicia.
- Especificar si el franquiciado tiene o no el derecho de subfranquiciar a otros franquiciados y, de ser el caso, los requisitos que debe cubrir para hacerlo.
- Obligaciones que debe cumplir el franquiciado en materia de información confidencial.
- Las obligaciones y los derechos del franquiciado derivados del contrato de franquicia.

1.2.5. Desarrollo de la franquicia en el mundo

Según J. Rocha (Rocha, 1992), la palabra franquicia es de origen francés y se remonta a la Edad Media. Al parecer deriva de la palabra franc que significa libre, y en la época se otorgaba el franc como un privilegio o una autorización que el soberano concedía a alguno de sus súbditos refiriéndose a derechos de mercado, pesca o forestales. (Diez de Castro, 2005) La franquicia estuvo presente de alguna manera desde entonces; pero alcanza un gran desarrollo después de la Segunda Guerra Mundial. Sirvió para designar a un nuevo sistema de distribución que se basaba en la asociación de una empresa matriz y un grupo de empresarios independientes. Estos reciben el derecho de explotar

localmente el sistema de comercialización del franquiciador, a cambio de una contraprestación financiera.

La empresa general Motors fue pionera en la adopción de la franquicia como un método para el desarrollo rápido de su red de comercialización. En 1929, la empresa idea una nueva forma de venta de los autos como consecuencia de las leyes antimonopolios existentes. La ley Antitrust, de alguna manera obligó a que la empresa buscara un nuevo sistema de distribución y que diseñara una red de ventas desligada de su empresa. (Diez de Castro, 2005) Desde entonces el desarrollo del sistema de franquicias en el mundo ha sido espectacular. Diez de Castro menciona que:

... Incluso se ha llegado a comprar el impacto de la franquicia con el producido en su época por la Revolución Industrial. Hoy en día podemos decir que la franquicia es ya una realidad. No obstante, en los próximos años creemos que el auge de la franquicia seguirá aumentando a nivel mundial a ritmos todavía más importantes que los actuales. (Diez de Castro, 2005)

En la actualidad, el formato de las franquicias está prosperando en todo el mundo. Los franquiciantes más grandes del mundo están absorbiendo otras marcas de otros países, para diversificar. Es por esto que cuando ya tienen un número considerable de franquicias en un país, en lugar de crear más franquicias con la marca, compran franquicias para expandir la oferta o el menú; de esta manera se convierten en multimarca.

Las franquicias de conversión se están acelerando para muchos franquiciantes, un ejemplo claro de esto lo presenta Charles Weeks, representante de la firma Weeks International Enterprises Inc. de Estados Unidos en una charla en Colombia. Él comenta el caso de la entrada de Mc.Donalds en Italia.

Esta es una operación que hizo Mc.Donalds para entrar a Italia.; compró una red de 70 restaurantes de hamburguesas y los convirtió todos a Mc.Donalds. Eliminó así el competidor número uno en el país y empezó su propia red. Introdujo desarrolladores de área a gran escala, y hay más por venir. (M.V. AYALA, 2006)

Existen algunos datos interesantes que pueden ayudar a ver el panorama más claramente.

- En Estados Unidos, el sector de las franquicias cubre 75 industrias, 400 franquiciantes y 800 millones de dólares en ventas. Una de cada 16 personas está empleada en el sector de las franquicias y las ventas de franquicias son el 40% de las ventas nacionales al detalle. (M.V. AYALA, 2006)
- En Asia, se pueden encontrar franquicias que no existen en el continente Occidental, como aromaterapia, toda clase de cuidado homeopático, franquicias de spa, cuya entrada al continente occidental sería una muy buena oportunidad de negocio.
- Los mercados emergentes tienen el 80% de los habitantes del planeta y el 60% de los recursos; 75% del crecimiento del comercio mundial vendrá de los mercados emergentes. (M.V. AYALA, 2006)

- Los mercados emergentes tienen característicamente clase media en expansión rápida, mercados relativamente no saturados, movimiento hacia una alta urbanización; son mercados muy jóvenes, algunos con un 60% o 70% de población menor de 25 años de edad. (M.V. AYALA, 2006)

Por otro lado, se hace referencia también al índice de fracaso de las franquicias en comparación con el de un negocio independiente. Se dice que este índice es frecuentemente menor en las franquicias que en los negocios independientes. Según un estudio realizado por la International Franchise Association, aproximadamente el 97% de los franquiciados fundados en los 5 años de estudio estaban todavía en funcionamiento. Los índices de éxito en los negocios independientes nuevos se estiman en el 40% después de los 2 años y en el 10% después de los 10 años. (MONCAYO, 2007)

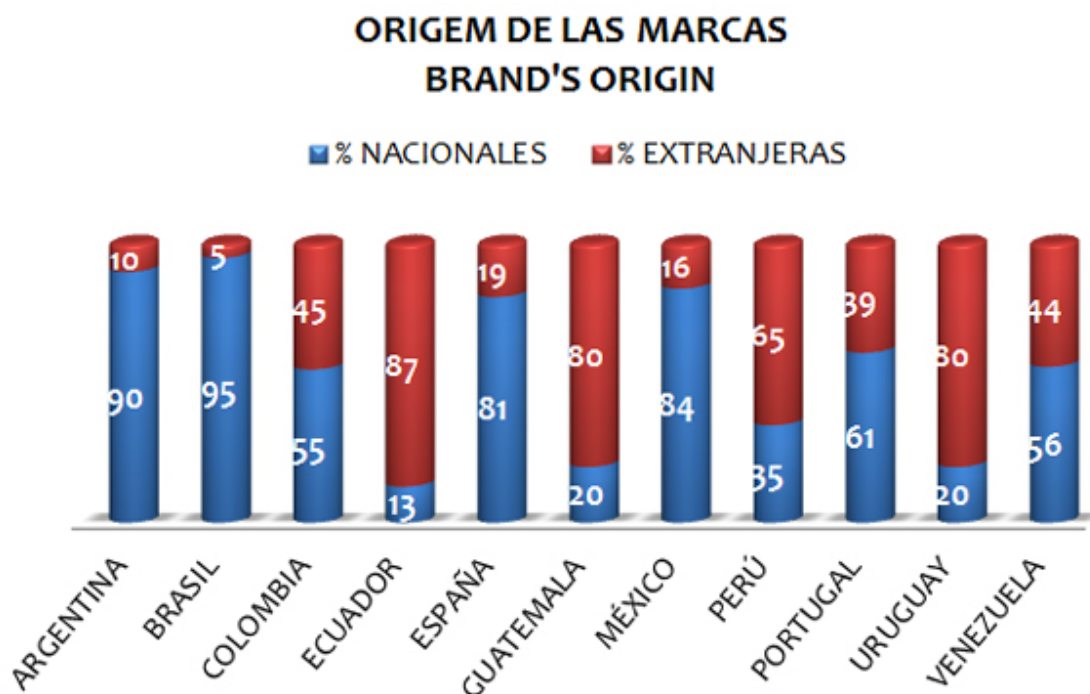
La Federación Iberoamericana de Franquicias - FIAF es una entidad sin fines de lucro, que reúne asociaciones de franquicias de once países: Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, España, Guatemala, México, Perú, Portugal, Uruguay y Venezuela. La FIAF tiene por objetivo mantener un intercambio de informaciones estratégicas y comerciales en toda la Iberoamérica. En su página Web, la FIAF presenta algunos datos muy interesantes sobre el sector de las franquicias en el año 2011. A continuación se presentan los cuadros estadísticos.

Estadísticas Referencia 2011

CUADRO GENERAL GENERAL CHART						
PAÍS	Nº DE MARCAS	% NACIONALES	% EXTRANJERAS	FATURACIÓN (Millones USD)	UNIDADES (FRANQ.+PROP.)	PERSONAL
ARGENTINA	563	90	10	4.800	23.340	177.381
BRASIL	2.031	95	5	53.206	93.098	837.882
COLOMBIA	430	55	45	-	7.000	30.000
ECUADOR	203	13	87	-	1.350	14.521
ESPAÑA	947	81	19	26.351	58.279	240.713
GUATEMALA	275	20	80	-	10.550	105.700
MÉXICO	1.013	84	16	-	71.221	680.000
PERÚ	268	35	65	750	1.200	20.600
PORTUGAL	578	61	39	-	11.760	70.151
URUGUAY	220	20	80	-	2.200	39.600
VENEZUELA	450	56	44	5.000	12.000	90.000

Tomado de: **ESTADÍSTICAS REFERENCIA 2011**, FIAF Federación Iberoamericana de Franquicias, <http://www.portalfiaf.com/estadisticas.asp>, fecha: martes, 28 de agosto de 2012, 19:36:08

Este cuadro muestra el número de marcas franquiciadas que tiene cada país que integra la FIAF. Aquí se puede observar que los países con mayores marcas franquiciadas son Brasil, México y España. También se puede observar que la facturación de cada país en este sector, las unidades de punto de venta con las que cuenta y el personal que tiene. Estas cifras son importantes debido al panorama de empleo y movimiento económico que reflejan para cada uno de los países.

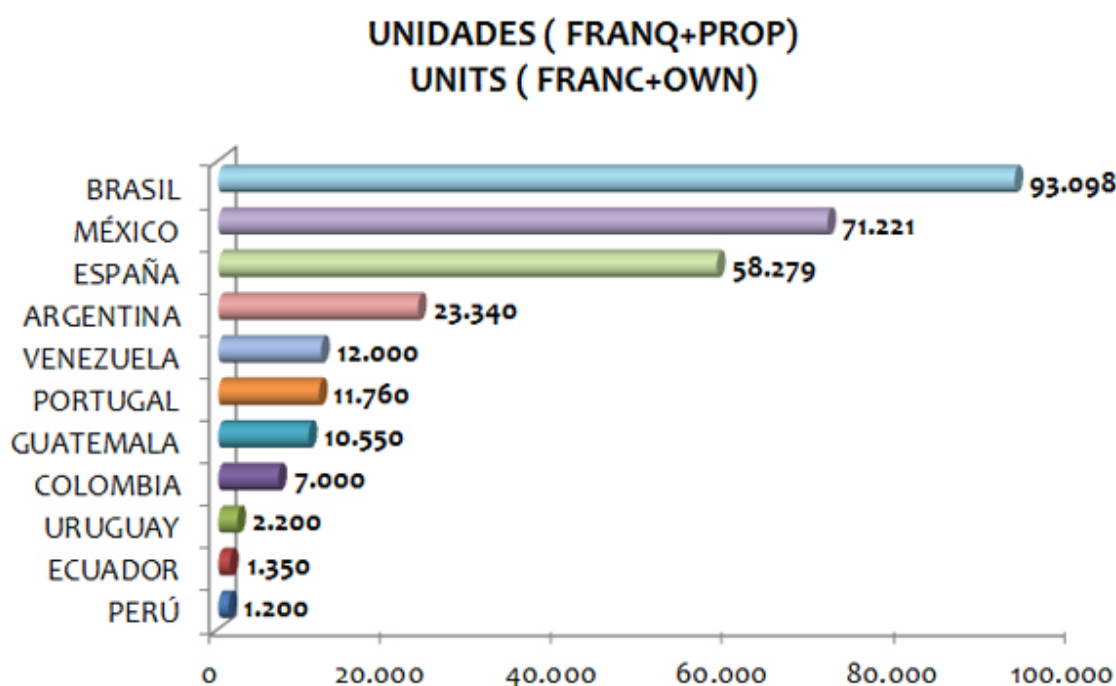


Tomado de: **ESTADÍSTICAS REFERENCIA 2011**, FIAF Federación Iberoamericana de Franquicias, <http://www.portalfiaf.com/estadisticas.asp>, fecha: martes, 28 de agosto de 2012, 19:36:08

En este gráfico se puede observar qué porcentaje de las marcas franquiciadas son de origen nacional y qué porcentaje son extranjeras. En este caso, para un país es bueno tener marcas franquiciadas de origen nacional, pues esto refleja que el comercio de origen nacional toma mucha fuerza y se desarrolla eficientemente. Este es el caso de Brasil, Argentina y México, con niveles por encima del 80% de marcas nacionales.

Por otro lado, Ecuador, Guatemala y Uruguay cuentan con niveles muy bajos de marcas de origen nacional que representa por debajo del 20%. Esto, aparte de ser un tanto desalentador, puede tomarse también como una excelente oportunidad para el país para poder desarrollar marcas nacionales que sean

franquiciables. El hecho de que los niveles de marcas de origen nacional sean bajos, no quiere decir que ese porcentaje no pueda subir en los próximos 10 años; y es ahí donde se puede encontrar muchas oportunidades de negocio.



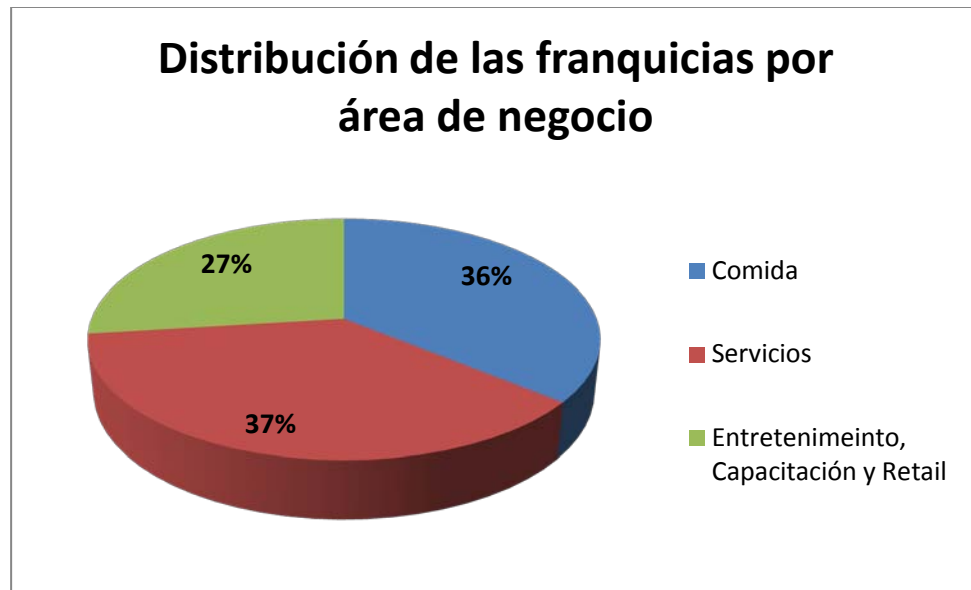
Tomado de: **ESTADÍSTICAS REFERENCIA 2011**, FIAF Federación Iberoamericana de Franquicias, <http://www.portalfiaf.com/estadisticas.asp>, fecha: martes, 28 de agosto de 2012, 19:36:08

En este cuadro se puede observar el número de puntos de venta tanto de las unidades franquiciadas, como de los propios del franquiciador. Como en los casos anteriores, el cuadro lo lidera Brasil, México y España con puntos de venta sobre las 50.000 unidades en el país. Esto refleja también uno de los beneficios de la franquicia para la economía nacional, la creación de nuevos empleos, no sólo directamente en la propia industria de la franquicia, sino y también indirectamente en las industrias relacionadas, como los proveedores.

El sistema de franquicias en América Central está mayormente desarrollado en México. A pesar de la proximidad geográfica con Estados Unidos, la introducción de la franquicia en México se produce varios años después, debido sobre todo a las grandes diferentes culturales que existen. En dicho país, la expansión de la franquicia se ha denominado como un “fenómeno urbano” y así lo demuestran las estadísticas; las ciudades que concentran el mayor número de establecimientos franquiciados son: Ciudad de México (19,5%), Guadalajara (11,6%) y Monterrey (9%). (Diez de Castro, 2005, pág. 59) En Sudamérica, la situación es muy similar en cuanto a la entrada de franquicias norteamericanas, debido a las diferencias culturales. Sin embargo en los últimos años, las grandes cadenas han empezado a tener mayor interés en los países del sur debido a la mejora de la situación económica general de la región junto con la aparición de zonas de libre mercado y el gran número de consumidores que éstas representan.

1.3. FRANQUICIAS EN EL ECUADOR

En el Ecuador existen 12 franquiciadores y con 1200 establecimientos, entre empresas que están franquiciando o personas que han comprado la franquicia máster y subfranquician. Sin embargo, son 30 las franquicias apoyadas por la Asociación Ecuatoriana de Franquicias, siendo la comida el principal rubro con el 36% y servicios con el 37%, los cuales integran servicios de administración de negocios como contabilidad, selección de personal, reducción de costos, entre otros. Entretenimiento, capacitación y retail tiene el 27%.

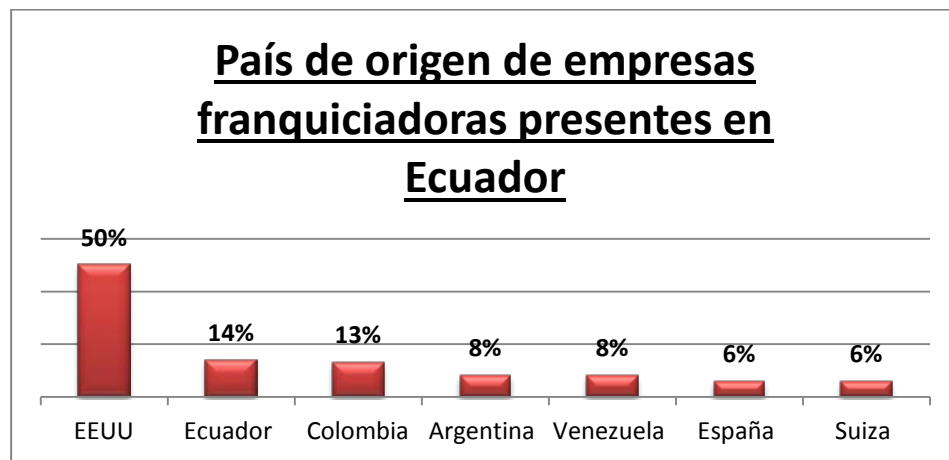


Tomado de: Entrevista Ing. Guida Santillán, Ecuafanquicias, AEFRAN
Elaborado por: Andrea Aguirre

Según Guido Santillán, Gerente de Ecuafanquicias, aproximadamente en Ecuador existen 35 franquicias nacionales y 150 extranjeras. (El Comercio) A partir de julio de 1997, con la organización del Primer Seminario Internacional de Franquicias, a

cargo de la Escuela Politécnica Superior del Litoral y la Cámara de Comercio de Guayaquil, se dio el primer paso para impulsar el sistema de franquicias en el Ecuador. Por tanto, en septiembre del mismo año, con gran parte de los participantes de dicho seminario internacional y miembros del empresariado, se crea la Asociación Ecuatoriana de Franquicias AEFRAN. (AEFRAN, 2011)

En el período 1997-2007 es posible encontrar un gran porcentaje de empresas ecuatorianas que han adoptado el concepto de franquicias para expandir su negocio. Del total de empresas franquiciadoras presentes en el país, el 14% son de origen ecuatoriano.



Tomado de: Entrevista Ing. Guido Santillán, Ecuafanquicias, AEFRAN
Elaborado por: Andrea Aguirre

Se considera de igual forma que el sector abre unas 8302 plazas directas de trabajo y mueve cerca de 800 millones de dólares al año. (Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores, 2010)

Según AEDEF (Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores), el concepto de franquicias en el país tiene varias etapas. La primera es la importación de grandes marcas, que se dio inicio en el Ecuador con “Matinizing”, la primera franquicia en llegar al país en la década de los años 60. Esta etapa ya la vivió el Ecuador. En la segunda etapa, el mercado comienza a descubrir que también existen franquicias más pequeñas y se empieza a traer conceptos de otro tipo de productos, que van más allá de la comida y la ropa. Se considera que el país se encuentra en esta etapa pues existen conceptos de países latinoamericanos que están llegando al país. La tercera etapa consiste en que el mercado exporte conceptos, y se realiza una consolidación y depuración en la que algunas reajustan su esquema comercial o inclusive desaparecen.

1.3.1. Creación de Franquicias en el Ecuador

1.3.1.1. Análisis de Viabilidad

Según el Ingeniero Guido Santillán, Gerente General de Ecuafanquicias, el análisis de viabilidad para establecimiento de Franquicia debe considerar los siguientes elementos:

- Éxito del Concepto y reconocimiento de la marca
- Las Marcas y la Propiedad Intelectual
- Rentabilidad para Franquiciador y Franquiciado
- Sistematización de Procesos
- Abastecimiento de Materia Prima
- Transferencia de Know – how
- Comercialidad del Concepto en el mercado
- Originalidad
- Replicación en otros mercados (transferibilidad) (Santillán, 2011)

El análisis de viabilidad es el primer paso para el establecimiento de una franquicia. A partir de dicho análisis se obtiene información que permite direccionar las estrategias de la empresa, e indicará si la actividad de la franquicia es o no interesante tanto para el que será franquiciante como para sus potenciales franquiciados, no sólo el adquirir la franquicia, sino subsistir en el mercado exitosamente.

1.3.1.2. Proceso de Preparación de la Franquicia

El proceso para preparar la creación de la franquicia de una marca es sistemático. Existen ciertos pasos y requisitos que el franquiciante debe tomar en cuenta e ir cumpliendo para que el proceso sea exitoso.

Entre estos están:

- Planificación Estratégica
- Definición de Punto Piloto
- Elaboración de Manuales de Franquicia
- Contrato de Franquicia
- Definición de Programa de Entrenamiento
- Mercadeo de Franquicias
- Reclutamiento y Selección de Franquiciados
- Investigación, Desarrollo y Asistencia Técnica Continua

A continuación se explican más a detalle los pasos mencionados anteriormente.

Planificación Estratégica

Además de un Análisis de Viabilidad, una empresa que desee crecer con el formato de franquicias debe contar con un Plan Estratégico, aún cuando

este sea básico. El Plan Estratégico debe contener al menos, la misión y visión de la empresa, los valores y principios, comprensión del mercado, metas de crecimiento de la franquicia, análisis de la competencia, estrategias de publicidad, recursos humanos, financieros y operacionales existentes y necesarios, y un plan de desarrollo participativo con metas cronológicas.

Definición del Punto Piloto

Además del Plan Estratégico, como en cualquier otro proyecto se debe contar con un plan piloto, que en este caso se denomina Punto Piloto. Este es el lugar donde se realizarán las pruebas. Los establecimientos piloto son aquellos utilizados como campo de prueba por el franquiciador para mejorar su concepto de franquicia y para investigar y desarrollar los productos y estrategias de la red de manera que minimice el riesgo de sus futuros franquiciados.

Elaboración de Manuales de Franquicia

La elaboración de los manuales de la franquicia es de suma importancia. Los diversos manuales sirven como base para responder o solucionar rápidamente las interrogantes y problemas comunes sin necesidad de recurrir con el franquiciante. Entre estos manuales están:

- **Manual de Estructura y Organigrama de la Central de Franquicia:** Tiene por objeto hacer conocer la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización, así como el funcionamiento de la empresa. Se describe también el formato de negocio que se pretende franquiciar.
- **Manual de Concesión de Franquicias:** Este es un documento interno. Son las políticas internas que permiten orientar a los encargados de desarrollar las franquicias.
- **Manual de Control y Supervisión:** Consiste en las reglas que deben tener los propietarios de los locales para manejar y controlar sus negocios. Se refiere también a los procedimientos que deben seguirse para el control por parte de los supervisores de los puntos de franquicia.
- **Manual de Capacitación:** Detalla el proceso de capacitación que se debe emprender, incluyendo a los franquiciados o administradores, para en su momento, capacitar a su personal.
- **Manual Operativo:** Se refiere a la definición de los diferentes puestos de trabajo o áreas del establecimiento franquiciado detallando las diversas funciones correspondientes a cada uno de ellos, también horarios de apertura y cierre, aspectos laborales, como contratación o retribución del personal.
- **Manual de Ventas y Servicio al Cliente:** En este manual se incluyen todos los conocimientos que diferencian a la empresa de la

competencia, que hacen que el consumidor los prefiera. Se incluyen normas generales para incrementar las ventas, así como técnicas de servicio al cliente.

- **Manual Económico-Financiero:** Este manual se compone tanto de información general de la red de franquicias como de los presupuestos y estados previsionales particulares de cada nuevo establecimiento de la franquicia.
- **Manual de Imagen Corporativa:** Deben estar contenidas las características técnicas de todo lo relacionado con la imagen de marca común a toda la red franquiciada.
- **Manual de Procedimientos de Adecuación y Decoración de Locales:** Se refiere a los requisitos de acondicionamiento y equipamiento que deben seguirse para homogeneizar la imagen del nuevo establecimiento a la del resto de la red.

Se pueden elaborar una serie de guías, las cuales serán capítulos del manual operativo o manuales alternos.

Contrato de Franquicia

El contrato de franquicia regulará la relación entre las partes durante su vigencia. El contrato es un documento que informa y protege el buen funcionamiento del sistema de franquicias. No existe un modelo único de

contrato de franquicia puesto que las cláusulas del mismo variarán dependiendo del tipo de franquicia del que se trate.

Definición del Programa de Entrenamiento

El programa de entrenamiento contiene las siguientes etapas:

- Formación teórica referente a los aspectos relativos al negocio y al sistema de franquicia que por lo general se desarrollará en las instalaciones de la central franquiciadora.
- Formación práctica para la aplicación de los conocimientos adquiridos en la fase inicial. Se planteará al franquiciado la posibilidad de una completa dirección de un centro piloto, bajo la supervisión directa de personal especializado del franquiciador. En la apertura inicial, generalmente el franquiciador apoya al franquiciado con empleados capacitados en los primeros meses de operación.

Mercadeo de Franquicias

Se refiere al procedimiento que debe hacer el franquiciante para concretar la comercialización de las franquicias. Para esto, se debe entender el mercado al que está dirigida la franquicia.

Reclutamiento y Selección de los Franquiciados

El reclutamiento de los futuros franquiciados constituye una clave para el éxito de la red franquiciada. Una mala selección de un franquiciado llevará al fracaso de al menos un punto de venta y al deterioro de la imagen de toda la cadena. Por lo tanto, el perfil del franquiciado debe estar previamente definido.

Investigación, Desarrollo y Asistencia Técnica Continua

La investigación, desarrollo y la asistencia técnica son las actividades que el franquiciante debe ofrecer al franquiciado continuamente. Es decir que el franquiciado necesita contar con toda la ayuda, el apoyo, la experiencia y los conocimientos del franquiciante para operar con éxito su unidad durante la vigencia del contrato. (Santillán, 2011)

1.3.2. Normativa en el Ecuador

En el Ecuador, en el Régimen Comercial Ecuatoriano en el Capítulo F hace una mención especial a la franquicia y en su Capítulo I al Know-How. Del Capítulo F destaca la definición de sistema de franquicia en el país, donde dice que franquicia es donde “existe una relación contractual entre las partes, en la cual la una licencia un método de fabricación o comercialización de uno o más bienes o servicios, el uso de la marca,

nombre comercial o propiedad intelectual mientras que la otra paga un valor por esta licencia”. (MONCAYO, 2007)

Se conoce como franquicia al establecimiento que se ha abierto por permiso del dueño del concepto, con ciertas características. Dichas características consisten en que lo que se da permiso no es solamente el uso del nombre de un establecimiento, sino de todo un sistema. Jurídicamente, se conoce a la franquicia como formato de negocio. En el formato de negocios se incluyen caracteres como el nombre comercial, las marcas que el establecimiento o concepto utiliza, patentes, secretos comerciales o industriales, manuales de procedimientos o de operación. También pueden incluirse programas de ordenador (software), diseños industriales e inclusive música. Al mismo tiempo, la Franquicia de Formato de Negocios, supone la obligación del Franquiciador de proveer asistencia técnica al Franquiciado, el know-how (transferencia de conocimientos y tecnología) del manejo del negocio. En todo caso, siempre el riesgo empresarial le compete al franquiciado a más del pago de regalías. Por tal razón, ciertos países han sincerado sus intereses regulatorios al punto de haber legislado específicamente sobre el tema. En este caso se incluye a los Estados Unidos de América, en donde no solo ha sido competencia de cada Estado, sino que el sistema jurídico federal contiene normas comunes sobre las franquicias. De esta forma, las Leyes de franquicias, en aquellos países en donde existen, encuentran su raíz en otorgar las excepciones necesarias para que el sector se desarrolle con naturalidad.

El Ecuador no cuenta con una ley especial de franquicias, que regule al sector en materia legal, sin embargo se tiene a ciertos instrumentos normativos que se pueden tomar como referencia en la relación de franquicia; estos son:

- La Constitución de la República del Ecuador
- Régimen Común sobre la propiedad Industrial de la Comisión del acuerdo de Cartagena
- Régimen Común de tratamientos a los Capitales Extranjeros y sobre Marcas, Patentes, Licencias y Regalías
- Régimen uniforme para Empresas Multinacionales Andinas
- Código de Comercio
- Código Civil
- Ley de Propiedad Intelectual
- Código de Trabajo
- Ley de Arbitraje Comercial
- Ley de Defensa del Consumidor

Es importante saber que existe la Ley de Protección a las Inversiones Extranjeras cuyo objetivo es promover el ingreso de capitales extranjeros y dar cobertura jurídica necesaria a éstos, lo cual brinda una mayor seguridad y confianza de inversión en el país. Sin embargo al 2012, no existe una legislación determinada para el tema de las franquicias, así que la principal fuente de obligaciones debe provenir del convenio que suscriban las

partes. Además de esto, se deben considerar las normas establecidas en la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento, así como en las disposiciones pertinentes del IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) ya que lo que se concede o permite usar en este tipo de negocios es la propiedad intelectual. También deben tomarse en cuenta las normas jurídicas provenientes del Código Civil, el Código de Comercio, y el Código Mercantil. Sin embargo de lo expresado, en el tema laboral, al momento del desarrollo de la franquicia en el Ecuador, se deberán tomar en cuenta las disposiciones del Mandato 8 aprobado por la Asamblea Nacional Constituyente el 30 de abril del 2008, el cual se prohíbe la tercerización en las actividades a las que se dedique la empresa. Esto podría implicar que las empresas que se configuren como franquiciantes deban dedicarse a actividades de licencia de marcas y propiedad intelectual, y no al manejo y operación del negocio a franquiciarse. (Villagrán, 2011)

1.3.3. Requisitos para la constitución de una franquicia

En base a la entrevista realizada al Ing. Guido Santillán, Gerente de Ecuafanquicias y miembro de la AEFRAN (Asociación Ecuatoriana de Franquicias), se puede dar ciertas pautas en cuanto a los requisitos para la constitución de una franquicia en el Ecuador. Como se mencionó anteriormente, al no existir en el país una ley especial de franquicias que regule al sector en

materia legal, el sector debe regirse a ciertos instrumentos normativos que se pueden tomar como referencia en la relación de franquicia.

Sin embargo, el Ing. Santillán cree que es necesario que la empresa franquiciante sea de personería jurídica y no de persona natural. Esta sugerencia no se basa en temas jurídicos ni legales, sino en el tema de prestigio y control, ya que esto permitiría un mejor control y mayor credibilidad frente a los posibles franquiciados.

Además, entre las condiciones que se pueden mencionar para la creación de franquicias, se menciona el hecho de que la empresa franquiciante sea un negocio exitoso, que se encuentre ya en el mercado por varios años, y con un mínimo de 2 locales propios. La idea principal de esto es que de esta manera se puede percibir si la marca de la empresa es conocida en el mercado y asegurar de alguna forma la presencia en el mismo.

Por otro lado, es de suma importancia la elaboración de los Manuales de Operación del franquiciante. Estos manuales permiten tener el conocimiento o “know-how” de la empresa plasmado en documentos y estandarizan las operaciones de la empresa.

El Ing. Santillán sugiere que para la creación de franquicias, es importante que todo el proceso sea guiado por una empresa consultora que tenga experiencia en el proceso, para que se dé una creación profesional de la franquicia. Se debe

tomar en cuenta que los contratos y los manuales de operación de la franquicia, hasta la fecha, no deben ser necesariamente aprobados por ninguna institución gubernamental ni pública, únicamente deben tener el consentimiento de ambas partes y ser claros en sus explicaciones. De ahí la importancia de un proceso profesional de creación de la franquicia para evitar cualquier tipo de inconveniente por temas que no hayan sido estipulados en el contrato o en los manuales.

Y por último, uno de los requisitos para la creación de una franquicia, es la estandarización y homogenización de la imagen corporativa de la empresa. Esto es de suma importancia, ya que los franquiciados serán percibidos por el consumidor como una sola marca frente al franquiciante; por lo que todos deberán tener la misma imagen corporativa para evitar confusiones y mayor posicionamiento de la marca.

CAPÍTULO 2

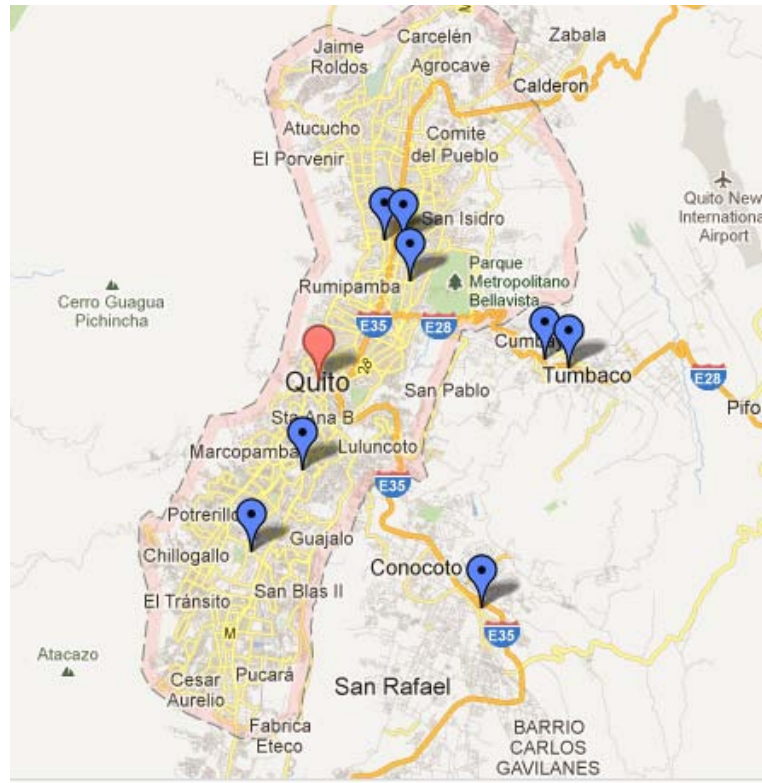
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

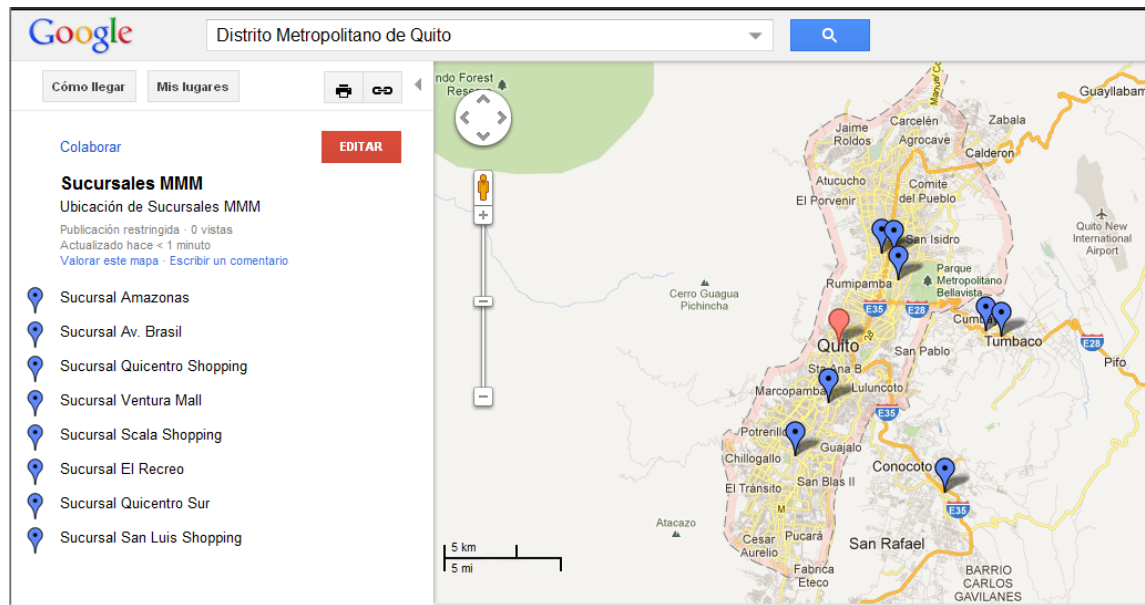
2.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

Mundo Mágico de la Mascota es una empresa familiar con una mediana trayectoria en el mercado nacional, específicamente, en la ciudad de Quito. Desde sus inicios la empresa se caracterizó por la comercialización de productos para mascotas, principalmente alimentos balanceados, accesorios de limpieza e higiene, juguetes y ropa. La idea de crear la empresa surgió de la necesidad que en ese entonces vivía la familia, ahora propietaria de la empresa, debido a la crisis económica que golpeaba al Ecuador por la dolarización. La empresa inició sus actividades en 1997 años en los que las tiendas para mascotas no se habían desarrollado en el país ni en la ciudad. Se acostumbraba a alimentar a las mascotas, especialmente a los perros, con las sobras o residuos de los alimentos del hogar. El primer local abrió sus puertas en la Avenida Amazonas y el Inca el 8 de Julio de 1997.

La empresa inició con solo dos proveedores de alimentos para mascotas, en ese tiempo únicamente para perros y gatos. Ambas empresas aún siguen en el mercado en la actualidad. Además se contaba con una persona que proveía ciertos accesorios para perros. Con el paso de los años los proveedores fueron aumentando y la oferta de productos nuevos para mascotas de igual manera. Después de 3 años de la inauguración de su primer local, se presentó la oportunidad de ingresar en un centro comercial del sur de la ciudad, que tiene ya 11 años en el mercado, desarrollándose con gran éxito desde sus inicios. La inauguración de este local marcó el inicio de la expansión de la empresa a nivel local. En diciembre de 2004 la empresa inaugura su segunda sucursal en un centro comercial en el valle de Tumbaco, “Ventura Mall”, en los alrededores de la ciudad. Dos años más tarde (2006) se inauguró el para ese entonces, nuevo centro comercial en el Valle de los Chillos, “San Luis Shopping”, en el que también la empresa invierte en un nuevo punto de venta. Después de un poco más de tres años, en el 2009, la empresa invierte en un nuevo local, muy cerca de la primera sucursal en el sector norte de la ciudad. Esta se presenta como una oportunidad de ampliar el servicio para el sector. Finalmente, en el 2010, se inaugura un gran centro comercial en el sur de la ciudad, “Quicentro Sur” en el que la empresa decide otra vez invertir para contar con un nuevo punto de venta, en un sector del mercado que no estaba completamente atendido. A finales el 2012, la empresa abrió su séptimo local en un nuevo centro comercial en el valle de Cumbayá. Y se tiene previsto que una nueva sucursal abra sus puertas al público en el primer trimestre del 2013 en un centro comercial del norte de la ciudad. A continuación se puede observar un mapa del distrito

Metropolitano de Quito, en el que se distinguen la ubicación de los 8 puntos de venta de la empresa y la distribución física en la ciudad.





Tomado de:
https://maps.google.com.ec/maps/myplaces?hl=es&vpsrc=0&ctz=300&abauth=5063a5af1goCgplziO_YlOIIGHIQmKhOJV3U&vps=2&num=10

Elaborado por: Andrea Aguirre

Los ahora 8 puntos de venta están distribuidos estratégicamente en la ciudad de Quito, lo que permite cubrir con gran parte del mercado potencial en diferentes categorías. Actualmente trabajan alrededor de 24 personas y todos los locales cuentan hoy en día con una gran participación en el sector y brindan ciertos servicios adicionales para mascotas como peluquería canina y veterinaria.

2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA (EXTERNO)

2.2.1. Análisis del Entorno General

2.2.1.1. Análisis Político – Legal

Durante los 15 años que la empresa está en el mercado, ha experimentado muchos cambios, entre estas restricciones que han hecho más complicado el desarrollo y crecimiento del mercado; pero también buenas oportunidades que ha sabido aprovechar para poder crecer. Debido a que un análisis que los 15 años resultaría muy extenso, se decidió realizar un análisis de los últimos 5 años; con el objetivo de poder ubicar los hechos más importantes que han tenido de alguna manera influencia en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

El Gobierno del Ecuador está a cargo del economista Rafael Correa Delgado, Presidente Constitucional de la República de Ecuador, desde el 15 de enero de 2007. Desde entonces, el país ha vivido una gran cantidad de cambios y reformas en muchos ámbitos. A continuación se presenta una tabla en la que se puede observar un breve resumen en línea de tiempo de los acontecimientos más importantes de los últimos 5 años.

	2007	2008	2009	2010	2011
Acontecimientos importantes	Nueva Constitución	Reformas de aplicación de IVA	Revolta policial "30-S"	Demanda por injurias a EL Universo	
	Moratoria Pago Deuda Externa Caída precio de petróleo	Nuevos estatutos para las importaciones	Restricción de importaciones y aplicación de cupos	Consulta Popular	
	Crisis financiera internacional	Debate de Ley Orgánica de Comunicación, Ley Mordaza	Entra en vigencia la Ley Orgánica de Comunicación, Ley Mordaza	Movimientos y protestas alrededor del mundo (ej. Los "Indignados")	

Elaborado por: Andrea Aguirre

A continuación se presentan algunos de las leyes, mandatos y disposiciones que más han influido a nivel de la empresa.

Mandato Constituyente Número 8

El Mandato Constituyente Número 8 determinó la eliminación y prohibición de la tercerización e intermediación laboral. Además, también eliminó y prohibió la contratación por horas. Esto de alguna manera afectó a la empresa, ya que por un tema operativo y de horarios con los trabajadores, la empresa tenía algunos contratos por horas, para poder cubrir los turnos de trabajo. Sin embargo, el mismo mandato, es su artículo Nro. 2 establece que con el fin de promover el trabajo se garantiza la jornada parcial y todas las demás formas de contratación contempladas en el Código del Trabajo, en las que el trabajador goce de

estabilidad y derecho a una remuneración justa en proporcionalidad que corresponda a la jornada completa.

Salida de Divisas

El impuesto a la salida de divisas es el que se carga sobre el valor de todas las operaciones y transacciones monetarias que se realicen al exterior, con o sin intervención de las instituciones que integran el sistema financiero. (SRI, 2012) Este impuesto empezó a regir en el año 2008 con una tasa del 0,5%; después, se elevó al 2% y, en el año 2011 se incrementó al 5%. Según un artículo publicado en el diario Hoy, el 18 de Octubre del 2011, para el director del SRI, Carlos Marx Carrasco, uno de los objetivos del tributo es corregir los problemas de la balanza comercial no petrolera, que registra un déficit del orden de unos \$4000 millones. Sin embargo, sectores productivos han expresado preocupación por el incremento propuesto, porque les resta competitividad al cargarse costos con el gravamen. (Diario Hoy, 2011). A pesar de los constantes incrementos de porcentaje en el ISD, los capitales son han dejado de salir del país; lo que quiere decir que probablemente esto ocurre porque no habría fuga de capitales sino que estos salen en la medida que son requeridos para realizar transacciones habituales en el exterior.

Este tributo golpea a la empresa debido a ciertas operaciones de importación de bienes que mantiene en el exterior. A pesar de que estas

operaciones no se realizan más de 2 veces al año, los montos en valor monetario son representativos, por lo que el impuesto lo es igualmente. De esta forma se aumentan los costos de los artículos que se importan. Las transferencias que se realizan al exterior, en el caso de la empresa no son más que los pagos a los proveedores.

Ley de Regulación y Control del Poder de Mercado

En la Exposición de Motivos de la presentación de la Ley de Regulación y control del Poder de Mercado se presentan las razones primordiales para la creación de dicha ley. La primera menciona que La Constitución de la República del Ecuador determina como deber prioritario del Estado evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados, evitando la concentración o acaparamiento de factores y recursos productivos. Además se señala que en el último Censo Nacional Económico impulsado por el INEC, se pudo ver que la economía ecuatoriana estaba sujeta a niveles considerables de concentración, en áreas de bienes y servicios de consumo masivo y popular. Es por esto que se creyó necesario que:

... se debería regular, controlar e intervenir cuando fuere necesario en los intercambios y transacciones económicas, definir una política de precios orientada a proteger la producción nacional y establecer los mecanismos

de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio u oligopolio privado o de abuso de posición de dominio en el mercado así como otras prácticas de competencia desleal que afecten o puedan afectar a la mayoría de la población. (Ec. Rafael Correa Delgado, 2011)

La ley está basada en la del mismo tipo de la Unión Europea, por lo que las bases son bastantes buenas. Sin embargo, expertos como el Dr. Almeida, de Almeida Guzmán y Asociados, en una de sus conferencias “Taller de Capacitación, Reglamento para la aplicación de la Ley de Regulación y control del Poder de Mercado”, opina que el problema con esta ley no es la misma como tal, sino la puesta en práctica. Al parecer esta ley estaría un tanto “avanzada” para el mercado y entorno que se tiene en Ecuador. A criterio personal, creo que la ley como tal es un tanto subjetiva; o en otras palabras, deja mucho de los artículos a criterio de la autoridad competente, en este caso del Superintendente o de la Junta de Regulación. Por ejemplo, en el Artículo 9 de Abuso de Poder de mercado, literal 2, se determina que una de las conductas que constituyen abuso de poder de mercado es:

Las conductas () con poder de mercado, que les permitan aumentar sus márgenes de ganancia mediante la extracción injustificada del excedente del consumidor. (Ec. Rafael Correa Delgado, 2011)

En este caso es muy subjetivo determinar que es justificado o injustificado. Por otro lado, se identificó también que el término “poder de mercado” podría confundirse con “posición de dominio” en el mercado; que probablemente sea el término más adecuado. Para la empresa Mundo Mágico de la Mascota, esta nueva ley no ha tomado tintes muy marcados hasta el momento, pues la Ley fue expedida hace tan sólo un año, por lo que la Superintendencia de Control de Poder de Mercado está todavía iniciando sus labores. Sin embargo, existen ya algunos proveedores que han empezado a regirse a esta nueva ley y a tomar políticas más restrictivas en sus negociaciones.

2.2.1.2. Análisis Económico

La dolarización en el Ecuador significó una herramienta que logró en el mediano plazo, reducir a un dígito el incremento sustancial y sostenido de los precios. Otro de los resultados y ventajas de la adopción del esquema de la dolarización fue la reducción inmediata de la inflación. A la fecha del anuncio de la dolarización la inflación se había vuelto incontrolable y terminaba el mes de enero en el 78,1 por ciento. Sin embargo no fue hasta finales del año 2002 que la inflación del país logró llegar a cifras de un dígito y es a partir de allí cuando empieza una desaceleración significativa hasta llegar a niveles del 2 por ciento en el año 2004. (Tomalá, 2010)

A continuación se presenta un cuadro resumen en el que se puede observar las cifras de algunos indicadores de los últimos 5 años. Estos indicadores son los que han tenido mayor incidencia en el desarrollo de la empresa durante estos 5 años.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012- Oct.
Inflación	3,32%	8,83%	4,31%	3,33%	5,41%	4,21%
Salario básico	\$ 170,00	\$ 200,00	\$ 218,00	\$ 240,00	\$ 264,00	\$ 292,00
% crecimiento del salario	6,25%	17,65%	9,00%	10,09%	10,00%	10,61%
Impuesto a la Salida de Divisas	0,00%	0,50%	1,00%	2,00%	5,00%	5,00%
Salida de Divisas (millones US\$)		\$ 6.282,00	\$ 18.829,00	\$ 18.566,00	\$ 19.315,00	
Recaudación ISD (millones US\$)		\$ 31,40	\$ 188,29	\$ 371,30		

Fuente: Investigación realizada, INEC
Elaborado por: Andrea Aguirre

Desde el año 2007, la inflación se ha mantenido en cifras de un dígito, con un comportamiento relativamente estable, sin pasar a dos dígitos. En el 2008, la inflación sube al 8,83%, lo que significó 5,51 puntos más que el 2007; esto basado en la crisis mundial que se vivía en aquel año. La menor inflación en el 2009 frente al año previo se debió, según Byron Villacís del INEC, a una “estabilización de los precios de las materias primas, tras la volatilidad vista en el 2008 durante la crisis global”. (El Universo, 2010) . La inflación del año 2010 del 3,33% es la cifra es una de las más bajas de los últimos años y es también menor a la tasa de 4,31% por ciento registrada en el 2009. Sin embargo en el 2011 Ecuador

cerró el año con una inflación superior a la meta prevista por las autoridades económicas.

En cuanto al Salario Básico, durante los últimos 5 años, se ido incrementando según políticas del Ministerio de Relaciones Laborales e intentos de acuerdos con los representantes de los trabajadores y del CONADES. En el 2007 el salario básico se incrementó en un 6,25%. En el 2008 el incremento porcentual fue de 17,25%, el más alto y refutado de estos últimos 5 años. En el 2009 el incremento fue de 9%; este incremento se dio con el fin de preservar el empleo, en vista de la crisis financiera mundial que ha golpeado a la región. Según el analista Simón Cueva, en 2008, el incremento salarial fue muy superior a la inflación y, "al parecer este año (2009) el Régimen se dio cuenta de que ello puede acarrear graves consecuencias". (Diario Hoy, 2008). Desde el 2009 hasta el 2012 el incremento en el salario básico se ha mantenido en los rangos del 10% y los incremento han estado dentro de los rangos esperados.

2.2.1.3. Análisis de mercado General

En los países con mayor desarrollo en el mercado de mascotas, existen ferias y convenciones en las que participan centenas de expositores y visitantes interesados en charlas y productos para mascotas. En estas ferias y convenciones se pueden hacer contactos con nuevos proveedores

y establecer relaciones comerciales. Con esto existen muchas oportunidades de convertirse en importador directo y distribuidor de ciertos productos; es decir una integración vertical hacia atrás. A continuación se presenta un listado de las ferias más conocidas alrededor del mundo.

NOMBRE	PAIS	CIUDAD	FRECUENCIA	NRO. EXPOSITORES
SuperZoo	Estados Unidos	Las Vegas	Anual	795
CIPS (China International Pet Show)	China	Beijing / Guangzhou	Anual	965
InterZoo	Alemania	Nürnberg	Cada 2 años	1500
Zoomark	Italia	Bologna	Cada 2 años	600
Zoosphere	Rusia	San Petersburgo	Anual	250
Pet South America	Brasil	Sao Paulo	Anual	200
Mexico Pet Expo	Mexico	Guadalajara	Anual	123

Fuente: Investigación realizada en páginas web de cada evento ¹
Elaborado por: Andrea Aguirre

Por otro lado es muy importante el crecimiento que ha tenido el mercado de mascotas en Ecuador durante los últimos años. Se estima que el mercado en el país crece a un ritmo anual de entre el 10 y el 15 por ciento. Sin embargo, la cobertura apenas llega al 25 por ciento, por tanto, el potencial es amplio. (AGRYTEC, 2012). Según AGRYTEC.COM, un portal web, que contiene información actualizada sobre noticias, artículos técnicos e información comercial en el ámbito agrícola ecuatoriano e internacional, la mayoría de propietarios, sobre todo de perros y gatos, han sustituido la comida casera por alimentos balanceados. La demanda

¹ Páginas web consultadas: <http://superzoo.org/attendee/>, <http://www.cipscom.com/en/index.asp>, <http://www.interzoo.com/de/>, <http://www.zoomark.it/index.php?pag=2>, <http://zoosphere.lenexpo.ru/en/>, <http://www.petsa.com.br/es/index.php?pgID=home&mi=001000000000>, <http://www.mexicopetexpo.com/>

de alimentos balanceados está en aumento porque la gente cada vez está mejor preparada en la responsabilidad de tener una mascota. Según Edison Garzón, gerente general de la empresa Bioalimentar, se estima que en el país existen aproximadamente 4'000.000 de perros con amo y 1'500.000 gatos caseros. (AGRYTEC, 2012). Una marca peruana que ingresó al mercado hace algunos años, mediante un estudio constató que el consumo anual supera las 14 400 toneladas métricas. Esta cantidad llega apenas al 10% de la población canina nacional, es decir, a cerca de 1,2 millones de las mascotas. (Diario Hoy, 2009)

El cambio de hábitos en los ecuatorianos también ha contribuido en el crecimiento de este mercado. Ahora las parejas jóvenes tienden a tener mascotas antes de tener hijos, de la misma forma que los solteros optan por compañía de un perro o un gato y les resulta más cómodo comprar comida preparada antes que cocinarla. Un estudio difundido en noviembre del 2011 por la consultora Ipsa Group indica que al menos 4 de cada 10 hogares compra alimentos para mascotas. Solo en Quito y Guayaquil, la firma estimó que unos 400 mil hogares adquirieron estos productos en el periodo comprendido entre enero y junio de ese año. (Cañar TV, 2011). Quito, Guayaquil, Santo Domingo, Cuenca, Machala, Ambato y Riobamba son las ciudades que más demandan alimentos para mascotas, dentro de un mercado que mueve unos 40 millones de dólares al año y en el que compiten más de una decena de marcas nacionales e importadas. (Cañar TV, 2011)

Además existen actualmente diversos servicios para mascotas que se asemejan a los servicios para humanos. Debido al vínculo que se forma entre el dueño y su mascota, y la concientización del trato hacia las mascotas, diversas empresas han sacado al mercado una oferta de planes de asistencia y beneficios veterinarios para mascotas. La firma Alfa Pets entró al mercado hace aproximadamente dos años. AlfaPets se ha convertido en una empresa líder del país en ofrecer el servicio, aunque no la primera.

2.2.1.4. Análisis de Proveedores

La empresa cuenta con aproximadamente 50 proveedores registrados en su sistema, de los cuales 30 son prácticamente fijos, es decir, son empresas con las que se trabaja continuamente. Estos 30 proveedores ofrecen alimentos balanceados, productos de higiene, ropa, accesorios y demás. Para poder analizarlos, se realizó una evaluación de los proveedores, tomando en cuenta ciertos factores que son importantes para los dueños de la empresa. Para realizar este análisis, se dividió a los proveedores en dos categorías para facilitar el proceso de evaluación. La primera categoría evaluada fue la de proveedores de alimentos balanceados; y la segunda la de proveedores de artículos en general. Para

ambas categorías se utilizaron 7 factores a evaluar. A continuación se especifica los factores.

- Calidad de productos
- Promociones y descuentos
- Apertura a negociación
- Atención y Servicio
- Cumplimiento de Compromisos
- Variedad de Productos
- Plazo de entrega

Estos 7 factores se han utilizado para evaluar a las 2 categorías de proveedores; sin embargo para los proveedores de artículos en general, se utilizó un factor adicional que es “Precios competitivos”. Este factor no es válido por el momento para los proveedores de alimento balanceados, ya que estos tienen de alguna manera la distribución exclusiva de su marca. Es por esto que los precios son “fijos” para cada marca de alimento balanceado. Por otro lado, en el caso de los artículos en general, existe mayor variedad y competencia; por lo que los precios juegan un rol muy importante en la decisión de compra a los proveedores.

La evaluación de los proveedores inicia con una ponderación en orden de importancia de los factores antes mencionados. A cada factor se le asigna

un porcentaje, que al ser sumado junto al resto de factores, no debe pasar del 100%. Como segundo paso, se evaluará cada factor para cada proveedor, siendo 4 el puntaje más alto o mejor y 1 el más bajo o peor. Finalmente se multiplica la calificación por el porcentaje de ponderación de cada factor y se suman los resultados de cada proveedor. De esta manera se obtiene una calificación final para cada proveedor y una jerarquización de los proveedores según sus calificaciones finales. Esta evaluación se realizó en conjunto con los dueños de la empresa para obtener un análisis real en base a la experiencia de la empresa con cada uno de los proveedores. A continuación se presenta las tablas de los resultados obtenidos de la evaluación de los proveedores.

FACTOR	PONDERACIÓN	AGRIPAC S.A.	ALBEX	BIOALIMENTAR CIA LTDA	ECUAQUIMICA	EUKANUBA	ILIANZA	NESTLE	PRO PAC	QUIFATEX	PRONACA
Calidad de productos	0,25	2	2	3	2	4	4	4	3	3	2
Promociones y Descuentos	0,20	4	3	4	2	2	4	3	2	4	1
Apertura a negociación	0,20	2	2	3	2	1	3	3	1	4	1
Atención y Servicio	0,15	2	2	1	1	1	3	3	1	4	1
Cumplimiento de compromisos	0,10	2	1	3	1	1	3	2	1	4	2
Variedad de Productos	0,05	2	2	3	2	2	4	3	2	3	2
Plazo de entrega	0,05	3	3	4	3	4	3	2	4	3	3
	1										
CALIFICACIÓN		2,45	2,15	2,95	1,8	2,15	3,5	3,1	1,9	3,65	1,5

Fuente: investigación realizada
Elaborado por: Andrea Aguirre

Los resultados de las calificaciones asignadas a cada proveedor ponen a la empresa “Quifatex” como la mejor evaluada dentro de los proveedores

de alimentos balanceados. En segundo lugar se ubica “Ilianza” y en tercer lugar “Nestle”. A continuación, la tabla de ubicación de los proveedores según los resultados de las calificaciones.

Durante los últimos 7 años, Mundo Mágico de la Mascota ha mantenido una relación comercial bastante estable con Quifatex. Dicha empresa comercializaba alimentos para mascotas. Quifatex se destaca por la atención y servicio que da a sus clientes, la apertura a negociaciones con los mismos y la calidad y variedad de los productos. Desde hace más de 10 años, Mundo Mágico de la Mascota mantiene una muy buena relación comercial con la empresa Ilianza. Esta empresa se encarga de distribuir la marca “Royal Canin” de alimentos para mascotas a nivel nacional. Cuenta también con otros artículos para mascotas como traillas “Flexi” y jaulas para mascotas. Desde hace aproximadamente 8 años, Mundo Mágico de la Mascota trabaja comercialmente con Nestle. Dicha empresa distribuía hasta el presente año las marcas “Proplan, Dog Chow, Cat Chow y Friskies”, que ahora cedió la distribución a Quifatex. La empresa se ha destacado siempre por la calidad de sus productos y la apertura a negociaciones con el cliente. Sin embargo cabe destacar que durante los últimos 5 años, el manejo de atención y servicio, cumplimiento de compromisos y plazos de entrega han desmejorado considerablemente. Con todo esto, la empresa se lleva el tercer lugar en la evaluación de proveedores.

En el ANEXO 1 se puede observar la matriz de evaluación de los proveedores de artículos para mascotas. En este caso, son 20 proveedores, que ofrecen ropa, juguetes, golosinas, artículos para pecera, casas, camas y artículos de higiene y cuidado. Los resultados de la matriz presentan algunos empates en los primeros lugares. A continuación se presenta la tabla de resultados con los tres primeros lugares de esta evaluación.

LUGAR	PROVEEDOR	PUNTAJE
1	GUAU DOG FASHION	3,70
2	SERVIMARKET BUSINESS CORPORATI	3,55
	SOGUAR S.A	3,55
3	ACCESORIOS PARA MASCOTAS	3,45
	MARTPET (MARTINEZ)	3,45
	MORETA GAIBOR JOSE RAMIRO	3,45

Elaborado por: Andrea Aguirre

La empresa que se lleva el primer lugar es “Guau Dog Fashion”, que se dedica a la elaboración de ropa para perros. Esta empresa ya trabaja 5 años con Mundo Mágico de la Mascota y se destaca por la calidad y variedad y precio de los productos; y además por las promociones y atención al cliente. En el segundo lugar se ubica “Servimarket”, empresa importadora de artículos en general para mascotas. Dicha empresa lleva ya 7 años trabajando una buena relación comercial con Mundo Mágico de la Mascota y se caracteriza por la variedad y precios de los productos, además de las

promociones y cumplimiento de los compromisos adquiridos con el cliente. En el mismo segundo lugar se ubica Soguar S.A., empresa que se dedica a la elaboración y comercialización de golosinas para perros. La calidad y variedad de los productos es muy buena, y están muy abiertos a nuevas negociaciones y son muy cumplidos con sus compromisos. Y en el tercer lugar se define un empate de 3 empresas: Accesorios para mascotas, Martpet y la empresa del Sr. Moreta, que se dedican a la importación y comercialización de artículos para mascotas en general: perros, gatos, peces, aves y hamsters. Estas tres empresas se destacan mayoritariamente por los precios competitivos, la variedad de productos y el cumplimiento de compromisos y plazos de entrega.

Además de la evaluación a los proveedores, se realizó una encuesta a los mismos, con la autorización de la empresa, para poder tener una idea general de cómo se encuentra el mercado de las mascotas a nivel provincial. Esta encuesta se realizó a 8 proveedores de alimentos balanceados para mascotas y 20 proveedores de artículos y accesorios. La encuesta se la puede revisar en el ANEXO 2.

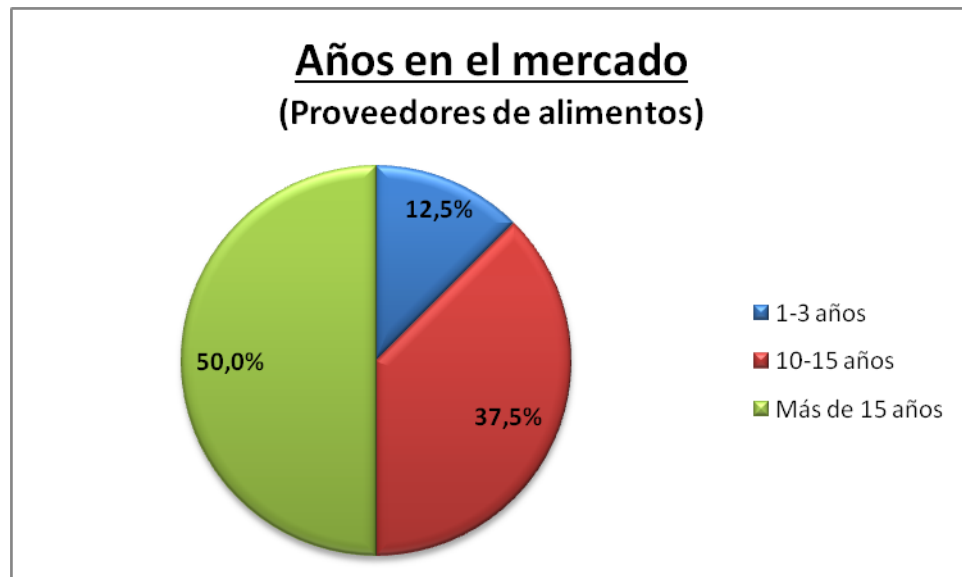
Los objetivos de esta encuesta son los siguientes:

- Determinar cuántos años están en el mercado las empresas proveedoras de los productos para mascotas (pregunta 2).

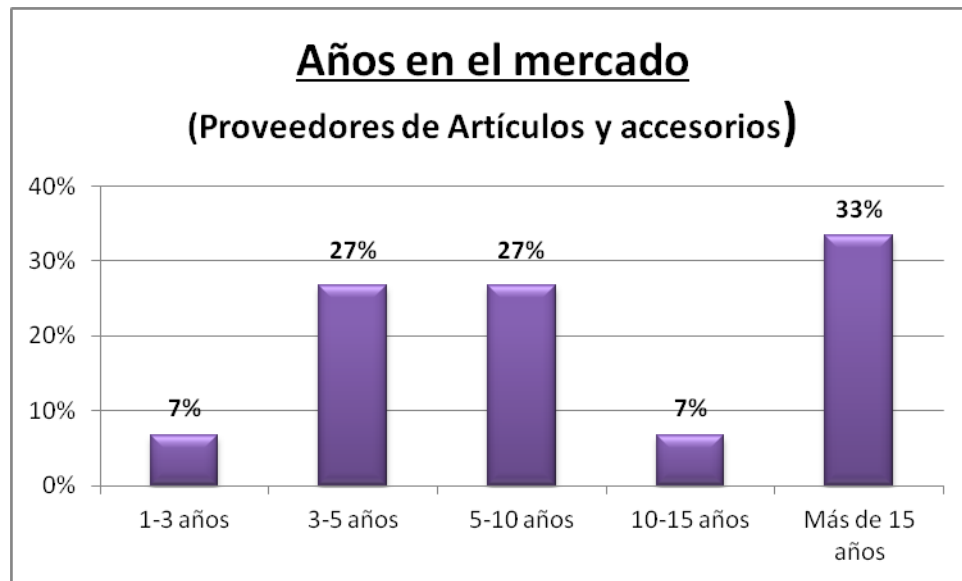
- Evaluar a qué nivel geográfico se distribuyen los alimentos y artículos para mascotas (pregunta 3).
- Establecer en qué ciudades del país se encuentran concentradas las ventas de los proveedores; esto como una guía de oportunidad de negocio para la empresa (pregunta 4).
- Evaluar porcentajes de crecimiento aproximados en las diferentes áreas del país (pregunta 5).

A continuación se presentan los resultados de las encuestas.

Pregunta Nro. 2: Años en el mercado de mascotas

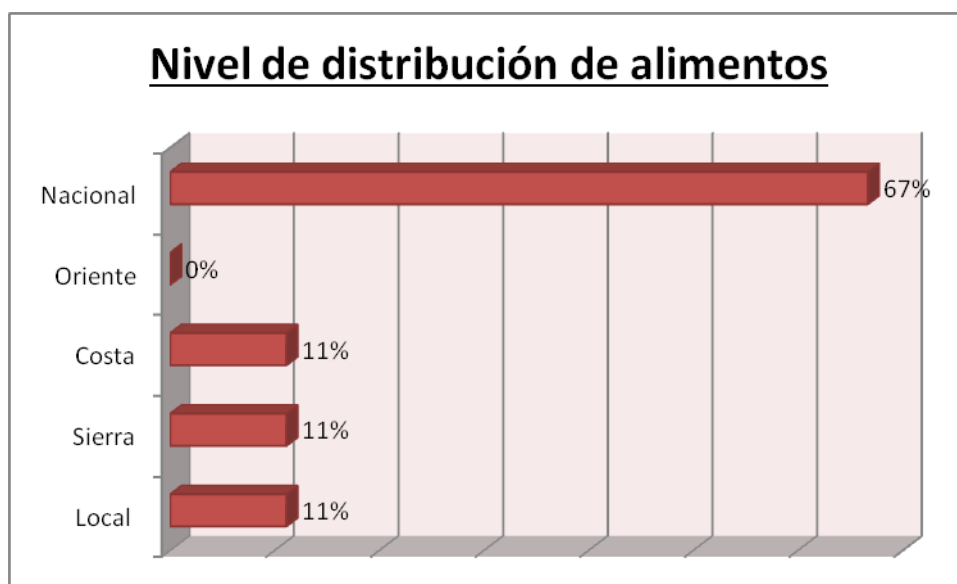


Elaborado por: Andrea Aguirre

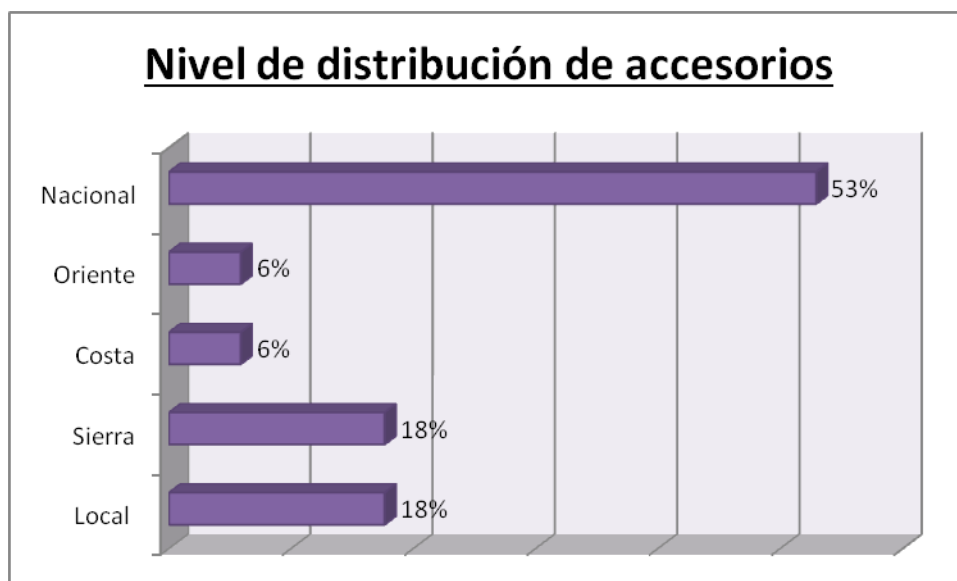


Elaborado por: Andrea Aguirre

Los gráficos presentados muestran que entre los proveedores de alimentos balanceados para mascotas y lo de accesorios en general, existe una gran diferencia en los años de funcionamiento en el mercado. Los proveedores de alimentos tienen más años en el mercado que los de accesorios. Sin embargo, los proveedores de accesorios han ido apareciendo en el mercado durante los últimos 10 años. Esto demuestra que el mercado de accesorios ha ido creciendo constantemente y ha representado una oportunidad de negocio para muchos.

Pregunta Nro. 3: Nivel geográfico de distribución de los productos

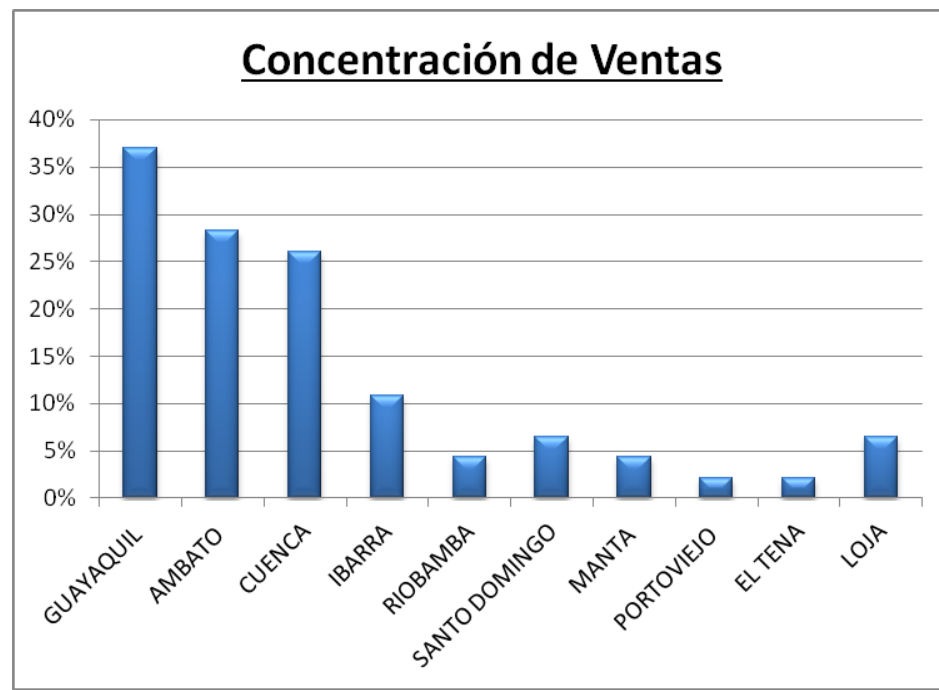
Elaborado por: Andrea Aguirre



Elaborado por: Andrea Aguirre

En el análisis del nivel geográfico de la distribución de los productos, es claro que el 67% de los proveedores de alimentos para mascotas distribuyen sus productos a nivel nacional; el 11% lo hace a nivel sierra, otro 11% a nivel costa y otro 11% a nivel local (Quito). Los proveedores de artículos y accesorios tienen un nivel de distribución muy similar, sin embargo la distribución nacional se reduce al 53%, y se aumenta en distribución local (Quito) y a nivel Sierra con el 18%. A nivel Costa y Oriente, la distribución de parte de los proveedores es sólo del 6%. Esto demuestra que para las franquicias, no sería un problema la adquisición de productos, ya que muchos de los proveedores tienen su distribución a nivel regional y nacional.

Pregunta Nro. 4: Concentración geográfica de ventas



Elaborado por: Andrea Aguirre

La cuarta pregunta de la encuesta se refiere a las ciudades en las que tienen concentradas sus ventas los proveedores. Con estos resultados se puede obtener las ciudades en las que el comercio de productos para mascotas está más desarrollado y con mayores oportunidades de negocio.

Los resultados son muy claros, y la ciudad que lidera, exceptuando Quito, es Guayaquil. Le siguen Ambato, Cuenca e Ibarra; y después de estas estarían Loja y Santo Domingo. Es curioso revisar que además de Guayaquil, las siguientes 3 ciudades están en la región Sierra del país. Estas tres ciudades representarían las mejores oportunidades de negocio, ya que el mercado parece estar desarrollándose favorablemente.

Pregunta Nro. 5: Percepción de crecimiento de mercado

REGION GEOGRÁFICA	CRECIMIENTO DE MERCADO			
	1% - 10%	11% - 20%	21% - 30%	Más 30%
LOCAL		50%	25%	25%
COSTA	33%		33%	33%
SIERRA	20%	40%	40%	
ORIENTE		100%		
NACIONAL	21%	43%	36%	

Elaborado por: Andrea Aguirre

Los resultados de esta pregunta presentan la percepción de crecimiento de mercado, según los proveedores, en cada una de las regiones en las que comercializan sus productos. A nivel local (Quito), la mitad de los proveedores que comercializan sus productos en esta zona, señalaron que el crecimiento del mercado de mascotas está entre el 11% y 20%. La otra mitad cree que está por encima del 20%. En la zona costa, el 33% cree que el crecimiento de mercado está entre el 1% y el 10%; y el resto cree que está por encima del 20%. En la sierra, el 40% cree que el crecimiento está entre el 11% y 20% y el otro 40% cree que está entre el 20% y 30%.

El 100% de los proveedores que trabajan en el oriente, afirman que el crecimiento está entre el 11% y 20% y a nivel nacional, el 43% cree que el crecimiento está en este mismo rango. El 36% cree que el crecimiento está entre el 21% y 30%. Con todos estos resultados se puede observar que el rango de porcentajes de crecimiento con mayor recurrencia es del 11% al 20%. Esto resultado indican que en promedio, en las zonas señaladas la percepción de crecimiento de mercado de productos para mascotas está entre el 11% y 20% con una tendencia a mayor crecimiento.

2.2.1.5. Análisis de Competidores

Luego de la entrevista realizada a los gerentes propietarios de Mundo Mágico de la Mascota en el mes de Octubre del 2012, se determinó que existen dos competidores potenciales en la ciudad de Quito. Estas dos empresas son cadenas que manejan un formato muy similar al de Mundo Mágico de la Mascota; y además tiene ubicaciones geográficas bastante similares. Dichas empresas son: Comisariato de las mascotas (PET CENTER) y Pet Shop Davi. A continuación se presenta información más detallada de ambos competidores.

COMISARIATO DE LAS MASCOTAS (PET CENTER)

Esta empresa tiene 20 años de existencia en la ciudad, durante los cuales se ha dedicado a la comercialización de mascotas, complementos y alimentación. Además cuenta con clínicas veterinarias en el norte de la ciudad y peluquería canina. La empresa cuenta con 7 locales, de los cuales 6 están ubicados en la ciudad de Quito y 1 en Guayaquil. (Comisariato de las mascotas, 2011). La distribución geográfica de los locales en Quito es bastante similar que la Mundo Mágico de la Mascota, cubriendo la parte norte de la ciudad, y sus valles. Sin embargo no tiene presencia en la parte sur de la ciudad. El formato de negocio y ventas es un tanto diferente, ya que

esta empresa presenta en la mayoría de sus locales un sistema que se aproximan a un autoservicio.

PET SHOP DAVI

Es una empresa que nació en 1999 con el objeto de brindar asesoramiento en alimentación de las mascotas. Entre los servicios que ofrece están la veterinaria, hospedaje, peluquería canina, y servicio a domicilio. La empresa cuenta con 3 locales, todos en Quito. Estos 3 locales cubren la zona norte y sur de la ciudad, sin tener presencia en los valles aledaños de Quito. El formato de negocio y ventas es un muy similar al de Mundo Mágico de la Mascota, al tener locales de atención directa y especializada para los clientes.

Además de estas dos empresas que representan una amenaza potencial en cuanto a la competencia, se puede mencionar también en un nivel más bajo a Supermaxi, Megamaxi, Mi Comisariato, Hipermarket, bodegas y tiendas de barrio en los cuales también se puede encontrar sobretodo alimentos para las mascotas, y que de alguna forma logran captar cierto tipo de público que prefiere acercarse a estos lugares y no a los locales especializados en productos y servicios para mascotas.

Para evaluar a los competidores existentes en la ciudad, se construyó una Matriz de Perfil competitivo. Esta matriz es una herramienta que ayuda a

identificar a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de calificaciones, por ello debe usarse cautelosamente. A continuación se presenta la Matriz de Perfil Competitivo con los respectivos resultados.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
FACTORES	PONDERACIÓN	Mundo Mágico de la Mascota	Peso Pond.	Comisariato de las Mascotas	Peso Pond.	Pet Shop Davi	Peso Pond.
Nivel de presencia en la ciudad	0,45	4	1,80	3	1,35	2	0,90
Comunicación, Página Web	0,20	3,5	0,70	3	0,60	1	0,20
Nivel de rotación de personal	0,15	3,5	0,53	2	0,30	3	0,45
Servicios adicionales	0,15	3	0,45	3,5	0,53	2,5	0,38
Precios y atención	0,15	3,8	0,57	2,5	0,38	3	0,45
Publicidad y Promoción	0,10	3,5	0,35	3	0,30	1,5	0,15
	1,2						
CALIFICACIÓN			4,40		3,45		2,53

Elaborado por: Andrea Aguirre

2.2.1.6. Análisis de competidores en provincias

Para el análisis de los posibles competidores en provincias, se toma en cuenta las respuestas dadas en las encuestas a los proveedores de la empresa en la pregunta nro. 4 (¿En qué ciudades del país se encuentran concentradas

las ventas de su/sus productos para mascotas?). Con los resultados de esta pregunta se determinó que las ciudades con mayores posibilidades de negocio son:

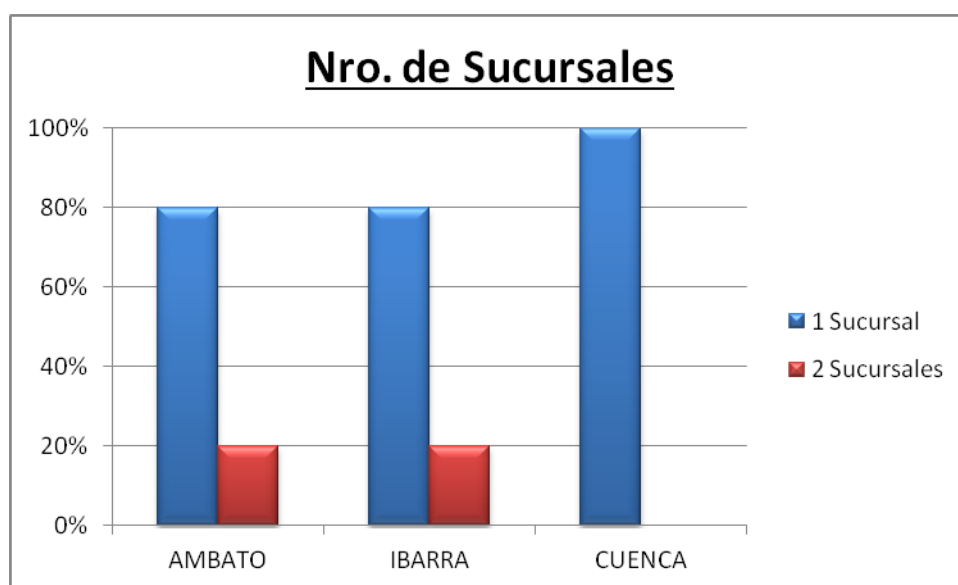
- Guayaquil
- Ambato
- Cuenca
- Ibarra

De estas 4 ciudades se ha descartado 1, Guayaquil; al estar ya poblada de este tipo de negocio, en el que la evaluación no sería necesaria. Esto no quiere decir que en Guayaquil la empresa no tenga oportunidades; sino por el contrario, las oportunidades son altas, pero la competencia es también fuerte. Además que uno de los proveedores, Ilianza, antes mencionado, cuenta con 12 tiendas propias en Guayaquil, por lo que por el momento, el mercado de esta ciudad se vuelve menos atractivo.

Basándose en estos resultados, se realizó una encuesta a los posibles competidores en las ciudades restantes (Ambato, Cuenca, Ibarra) y se analizó su negocio en general. A continuación los resultados.

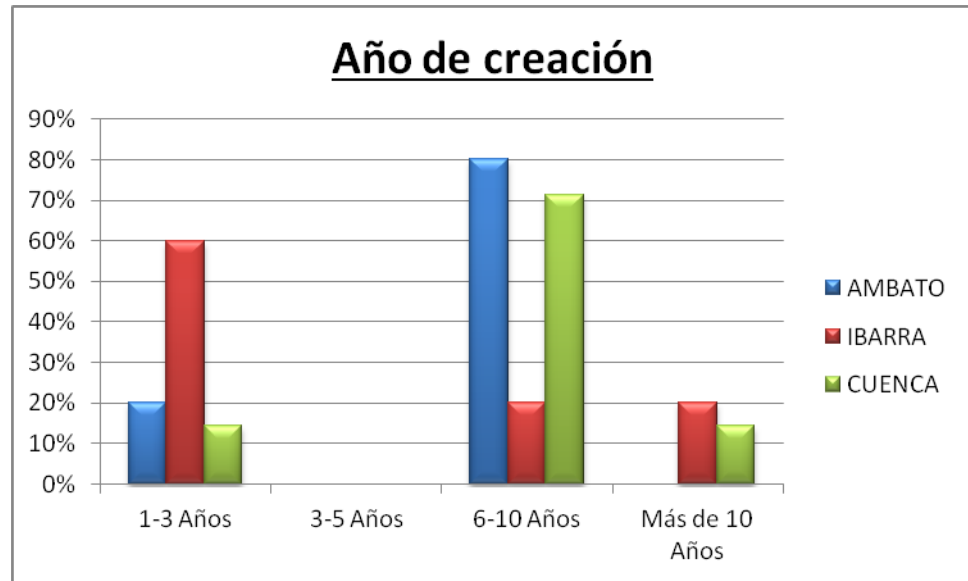
Pregunta Nro. 2: Número de Sucursales

En las respuestas de las encuesta de las 3 ciudades, sólo todos los locales de Cuenca tienen 1 sola sucursal. En Ambato e Ibarra el 80% de los locales entrevistados tiene 1 sola sucursal, mientras que el 20% tiene ya 2 sucursales. A continuación se presenta un cuadro.



Elaborado por: Andrea Aguirre

Pregunta 3: Año de Creación



Elaborado por: Andrea Aguirre

En el análisis de el período de creación de los locales en cada una de las ciudades, se puede observar que en Ambato el 80% de los encuestados tiene entre 6 y 10 años de antigüedad, y el 20% es relativamente nuevo con hasta 3 años de funcionamiento. En Cuenca el panorama es muy parecido al de Ambato, pero con la diferencia que existe un 15% de los encuestados que tiene ya más de 10 años en el mercado. En Ibarra la situación es a la inversa; el 60% de los encuestados son nuevos, con entre 1 y 3 años de funcionamiento; y el 40% restante está entre 6 y 10 años y más de 10 años de creación en partes iguales. Con estos resultados se puede ver que el mercado de Cuenca parece ser el más desarrollado de las tres ciudades,

dejando así a Ibarra como la ciudad que está empezando desarrollarse en este mercado.

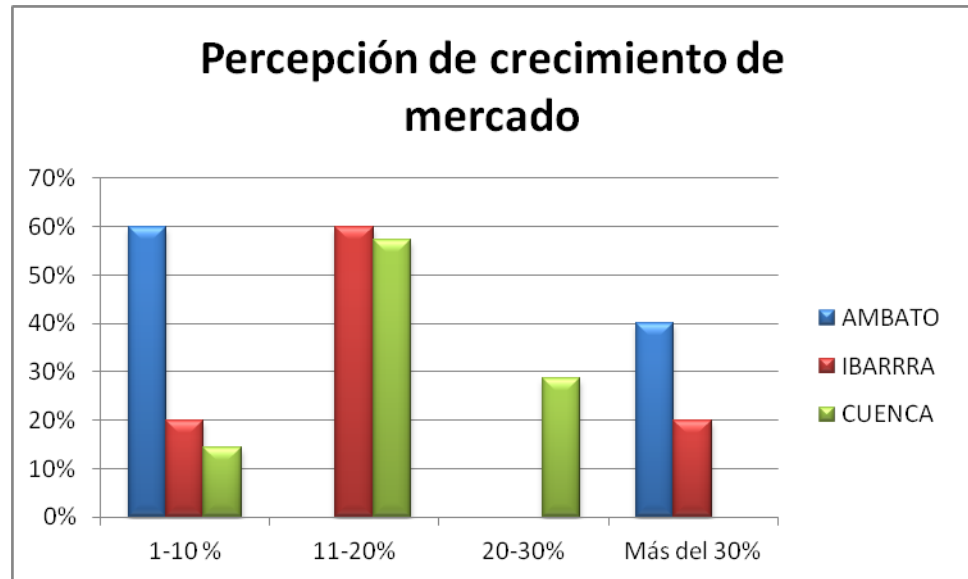
Pregunta Nro. 4: ¿Qué productos para mascotas ofrece la empresa?

El análisis de esta pregunta se realizó para cada ciudad un cuadro independiente. De esto se pudo obtener tendencias de mercado en cada ciudad. En Ambato, la línea de productos para perros está cubierta por completo, es decir, los productos para perros existen en su totalidad, en algunos locales más que otros, pero se puede encontrar. La línea de gatos, aunque en menor proporción, también se puede encontrar. Sin embargo, la venta de mascotas formal y legal está muy poco desarrollada. Y los artículos para mascotas pequeñas, tales como aves, peces y roedores, está subdesarrollada. En Cuenca, la situación es similar, con ciertas diferencias. La venta de mascotas de manera formal y legal está desarrollada de mejor manera que en Ambato. La línea de gatos tiene mayor presencia en los locales y los alimentos para mascotas pequeñas se pueden encontrar más fácilmente. En Ibarra el panorama es similar al de Ambato, ya que la venta de mascotas es informal y en condiciones precarias. Sin embargo, el mercado de animales pequeños está presente.

La pregunta Nro. 5, que dice “¿En qué ciudades del país tiene sucursales la empresa?”, quedó fuera de las encuestas al saber inicialmente que la

mayoría de los locales tiene una sucursal, o que en algunos casos contaban con 2 sucursales pero dentro de la misma ciudad.

Pregunta Nro. 6: Percepción de crecimiento de mercado durante los últimos 3 años.



Elaborado por: Andrea Aguirre

Los resultados de esta pregunta están basados en la percepción que tienen los propietarios de los locales del crecimiento que tiene el mercado de mascotas en cada una de las ciudades en las que se encuentran. En Ambato el 60% de los encuestados cree que el mercado ha crecido hasta el 10%. El 40% restante cree que el mercado creció más del 30% en los últimos 3 años. El panorama en Ibarra y Cuenca es muy parecido. Casi el 60% de los encuestados en ambas ciudades cree que el mercado ha crecido entre el 11% y 20%. Sin embargo en Ibarra el 40% restante se divide entre el 1% y 10%

de crecimiento y más de 30%. En Cuenca el 15% cree que el crecimiento de mercado alcanzó hasta el 10%; el 25% de los encuestados cree que el crecimiento está entre 20% y 30%.

Pregunta Nro. 7: Proveedores Locales

CIUDAD	25%	50%	75%	100%
AMBATO	1	4		
	20%	80%	0%	0%
IBARRA	4		1	
	80%	0%	20%	0%
CUENCA	1	3	3	
	14%	43%	43%	0%

Elaborado por: Andrea Aguirre

El resultado de las encuesta indica que en Ambato, el 80% de los encuestados asegura que el 50% de los proveedores son del mismo sector; esto quiere decir que existen buenas posibilidades de que los proveedores sean de la misma ciudad. En Ibarra, el 80 % de los encuestados dice que solo una cuarta parte (25%) de sus proveedores son de la misma ciudad; es decir que en este caso, conseguir proveedores del mismo sector es más complicado; por lo que es probable que existan costos de transporte de mercadería desde otros puntos del país. Y en Cuenca, un 43% de los encuestados cree que el 50% de su mercadería es de proveedores locales, y otro 43% piensa que es el 75% de la mercadería de proveedores locales. En

este caso, al igual que en Ambato, al parecer es más fácil conseguir proveedores del sector.

Pregunta Nro. 8: ¿Qué productos ofrecen los proveedores locales?

Antes de analizar los resultados de la tabulación de esta pregunta, cabe recalcar que los alimentos balanceados siempre estarán disponibles para los locales en cualquier ciudad o sector, ya que las empresas productoras o comercializadoras tienen distribuidores en todo el país, o al menos en gran parte del país, por lo que estos productos estarán siempre disponibles por distribuidores locales en cada ciudad.

Por otro lado, los resultados indican que los proveedores locales en las 3 ciudades, comercializan accesorios, juguetes y ropa, especialmente para perros y gatos.

Pregunta Nro. 9: Cobertura de costos de transporte

Esta pregunta busca definir, en los casos de proveedores de fuera del sector, quién cubre con los costos de transporte.

AMBATO	<u>25%</u>	50%	75%	100%
El proveedor se encarga del			3	1
	0%	0%	60%	20%
Yo me encargo del transporte hasta mi				1
	0%	0%	0%	20%

Elaborado por: Andrea Aguirre

En Ambato, el 80% de los encuestados afirma que en la mayoría de los casos (sobre el 75%) es el proveedor quien se encarga del transporte de la mercadería; y sólo un 20% indica que el cliente se debe encargar siempre de estos costos.

IBARRA	<u>25%</u>	50%	75%	100%
El proveedor se encarga del				
	0%	0%	0%	0%
Yo me encargo del transporte hasta mi		2		3
	0%	40%	0%	60%

Elaborado por: Andrea Aguirre

En Ibarra, el 100% de los encuestados afirma que ellos se encargan del transporte; sin embargo el 40% afirma que esto sucede en el 50% de los casos. El otro 60% afirma que esto ocurre siempre.

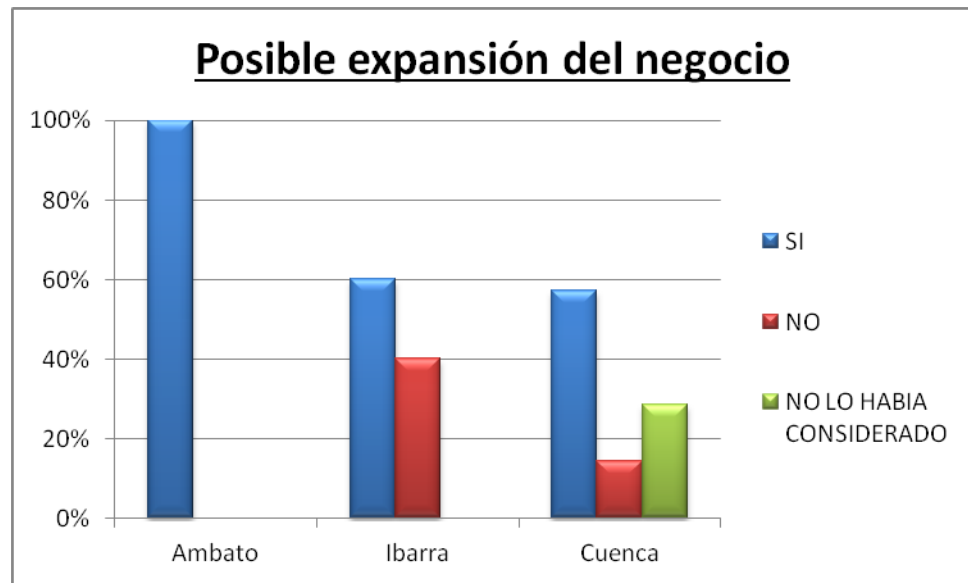
CUENCA	<u>25%</u>	50%	75%	100%
El proveedor se encarga del	2	4		
	40%	80%	0%	0%
Yo me encargo del transporte hasta mi				1
	0%	0%	0%	20%

Elaborado por: Andrea Aguirre

En Cuenca, el 80% de los encuestados revela que en la mitad de los casos el proveedor se encarga del transporte; un 40% afirma que solo en un 25% de los casos el proveedor se encarga del transporte; y un 20% final de los encuestados afirma que siempre debe hacerse cargo del transporte el local.

Pregunta Nro. 10: Tiempo de entrega

Según un promedio del 75% de los encuestados, el tiempo de envío de la mercadería de proveedores fuera del sector es de entre 1 y 3 días. En Ibarra existe un 40% que afirma que este período puede llegar a los 7 días.

Pregunta Nro. 11: Posible expansión del negocio

Elaborado por: Andrea Aguirre

En esta pregunta es importante mencionar que ninguno de los encuestados había pensado en el sistema de franquicias como una posibilidad de expansión del negocio. Es por esto que los que habían considerado, habían pensado en sucursales propias. Como se puede observar en el gráfico, todos los encuestados de Ambato pensaron en expandir su negocio con nuevas sucursales. Esto demuestra que existe una gran oportunidad en el mercado de mascotas en esta ciudad. En Ibarra el 60% de los encuestados habría pensado en abrir una nueva sucursal; sin embargo el 40% restante no habría tomado esto como opción. En Cuenca, casi el 60% considera que es posible abrir una nueva sucursal; un 14% cree que esto no es posible; y un 29% no lo había considerado. Con todos estos resultados se puede determinar que en

las tres ciudades, la mayoría de los encuestados, en promedio el 72%, tiene en mente abrir una nueva sucursal. Esto da una idea de cómo está funcionando el mercado de mascotas. Por ende, si los locales que están funcionando en esos mercados piensan en esta posibilidad, es porque existen oportunidades.

2.2.1.7. Barreras de Entrada

Las barreras de entrada para competir en el mercado de alimentos balanceados y productos para mascotas, como comerciante minoristas no son altas. Esto tiene como resultado que la competencia se haya ido incrementando a lo largo de los últimos años; y además que siga en crecimiento. Esto no quiere decir que el mercado esté saturado; por el contrario, existe aún muy buenas oportunidades de negocio en las provincias del país, fuera de la capital. Para clarificar un poco el tema de las barreras de entrada, a continuación se enumerarán todos los requisitos legales que son necesarios para poder abrir las puertas de un negocio o local de este tipo.

Patente Municipal

Es concedida por el Municipio. Es prácticamente un permiso que se concede para tener “derecho” a funcionar. Se debe pagar una tasa que se calcula en función del total de activos de la empresa. Si la empresa es persona natural

obligada a llevar contabilidad o es el caso de una persona jurídica, la tasa será del 1.5 x 1000 sobre activos totales. Dicha tasa se debe pagar cada año, y por cada sucursal que tenga la empresa. La fecha límite de pago depende del noveno dígito del RUC; pero todos los dígitos corresponden al mes de junio. (Dirección Metropolitana Financiera Tributaria, 2012)

RUC

Como primer paso para identificar a los ciudadanos frente a la Administración Tributaria, se implementó el Registro Único de Contribuyentes (RUC), cuya función es registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar información a la Administración Tributaria. (Servicio de Rentas Internas SRI, 2012)

Este documento registra información acerca del contribuyente como por ejemplo: la dirección de la matriz y sus establecimientos donde realiza la actividad económica, la descripción de las actividades económicas que lleva a cabo, las obligaciones tributarias que se derivan de aquellas, entre otras. Sin este documento no se pueden realizar actividades comerciales y económicas legalmente.

Permiso de Funcionamiento de los Bomberos

Es la autorización que el Cuerpo de Bomberos emite a todo local para su funcionamiento y que se enmarca dentro de la actividad. Existen tres tipos de permisos: A, B o C, dependiendo del tipo de negocio. La empresa se ubica en el permiso C, en el que están almacenes en general y locales en centros comerciales. (Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, 2012)

Los requisitos que se necesitan para obtener este permiso son:

- Solicitud de inspección del local;
- Informe favorable de la inspección;
- Copia del RUC; y,
- Copia de la calificación artesanal (artesanos calificados)

Este permiso se obtiene después de aprobar una inspección en cuanto a las instalaciones eléctricas, los extinguidores que se deban tener dependiendo de la mercadería o del servicio que se dé.

Permiso del Ministerio de Salud

Es un permiso de Salud que otorga dicho ministerio. El permiso se lo obtiene en la Dirección Provincial de Salud o Área de Salud más cercana al negocio. Algunos de los requisitos para obtener el Permiso de Funcionamiento del Ministerio de Salud Pública son:

- Formulario de solicitud llenado y suscrito por el propietario.
- Copia del registro único de contribuyentes (RUC).
- Copia de la cedula de ciudadanía o de identidad del propietario o del representante legal del establecimiento.
- Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos.
- Copia del o los certificados ocupacionales de salud del personal que labora en el establecimiento, conferido por un Centro de Salud del Ministerio de Salud Pública. (Ministerio de Salud Pública, 2012)

Inversión Inicial

Además de todos estos permisos, el tema de inversión inicial para abrir un local depende mucho de la ubicación del mismo. Si el local queda dentro de un centro comercial, la inversión inicial es mucho más alta; pero si el local está ubicado en la vía pública, la inversión es menor. El tema de contacto y crédito con los proveedores es manejable desde el inicio, y las adecuaciones de un local nuevo, son manejables, incluso debido a que son los mismos proveedores de alimentos balanceados los que suelen aportar con las perchas

y estanterías para el local. En cuanto a tecnología, no es precisamente necesario en un inicio contar con tecnología y sistemas informáticos de punta. Sin embargo esto se vuelve muy necesario para control y manejo de los productos conforme pasa el tiempo.

Con todo esto, en resumen se presenta un cuadro en el que se puede apreciar una valoración de las barreras de entrada en este mercado.

BARRERAS DE ENTRADA	ALTA	MEDIA	BAJA
PERMISOS			X
REQUERIMIENTOS LEGALES (RUC)			X
INVERSIÓN INICIAL		X	
CONTACTO PROVEEDORES			X
CRÉDITO PROVEEDORES		X	
ADECUACIONES INICIALES			X
TECNOLOGÍA			X

Elaborado por: Andrea Aguirre

Matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE)

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la empresa es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. Mientras más alta sea la calificación ponderada, significa que la empresa está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Y mientras más baja sea la calificación, indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas

externas. A continuación se presenta la matriz con las respectivas calificaciones.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)			
FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIF. PONDERADA
OPORTUNIDADES			
Crecimiento de la presencia y creación de franquicias de marcas ecuatorianas; y apoyo por parte del Gobierno a la compra de franquicias como opción de generación de fuentes de empleo.	0,15	3	0,45
Oportunidad de expansión a nivel nacional, crecimiento de mercado también a servicios relacionados (Clínica Veterinaria, Peluquería, Hotel, Spa, Restaurante).	0,20	3	0,60
Oportunidades de integración vertical hacia atrás.	0,10	4	0,40
Oportunidad de nuevas negociaciones con proveedores.	0,05	4	0,20
Cambios en los hábitos y estilos de vida de la sociedad y culturización del trato a las mascotas.	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
Barreras de entrada bajas para nuevos competidores.	0,10	2	0,20
Cambios adversos en las políticas comerciales. (Aranceles)	0,10	2	0,20
Requisitos reglamentarios costosos y trámites legales burocráticos. (Registros Sanitarios)	0,05	4	0,20
Vulnerabilidad del giro del negocio a la recesión.	0,10	4	0,40
Competidores en provincia.	0,10	3	0,30
	1,00		3,10

Elaborado por: Andrea Aguirre

La calificación ponderada obtenida en la matriz es de 3,10, por encima de la media. Esto quiere decir que la empresa está aprovechando de la mejor manera las oportunidades que existen en la industria; y afrontando las amenazas y dificultades que se presentan en el mercado.

2.3. ANÁLISIS INTERNO

2.3.1. Análisis de Cadena de Valor

La Cadena de Valor se hizo popular y fue conocida a nivel mundial a través de Michael Porter, en su libro “Ventaja Competitiva”. La Cadena de Valor trata de descomponer a la empresa en sus elementos más básicos con la finalidad de analizarlos individualmente para identificar y/o crear una ventaja competitiva sostenible. El análisis clasifica los procesos de la empresa en 2 partes: los primarios o misionales y los de apoyo. Los procesos misionales son aquellos que contribuyen a la creación física del producto o servicio, su venta y transferencia a los compradores. Forman parte del giro mismo del negocio y del cumplimiento de los mismos depende el éxito que pueda tener la organización en la entrega de su servicio o producto final hacia el cliente. Los procesos de apoyo son aquellos que garantizan que los procesos primarios o misionales operen de manera eficiente y eficaz. Brindan una ayuda para un mejor funcionamiento tanto de las personas que trabajan en la organización, las herramientas que se utilizan a diario e inclusive velan por la infraestructura y maquinaria de la empresa. Existen también ciertos autores que incluyen una clasificación más que es la de los procesos estratégicos. Estos son aquellos que guían a la organización hacia el cumplimiento de su misión y objetivos.

Bajo este modelo, se intentó identificar los procesos que tiene la empresa actualmente. A continuación se presenta una tabla con la clasificación que se realizó.

ACTIVIDADES PRIMARIAS / MISIONALES		
Logística Interna	Marketing y Ventas	Servicios
Compra productos para la comercialización	Comercialización de Productos	Servicio de Peluquería Canina
Distribución	Eventos y Publicidad	Servicio de entrega a domicilio
Control de Inventarios		
Importación		
ACTIVIDADES SECUNDARIAS / DE APOYO		
Administración del Personal	Gestión Financiera	Soporte Técnico
Contratación del Personal	Pago a Proveedores	Mantenimiento del sistema
Pago de Nómina	Cobranzas	
Capacitación	Gestión contable	

Fuente: Entrevista Propietarios y personal de Mundo Mágico de la Mascota, 29 Noviembre del 2012.

Elaborado por: Andrea Aguirre

Según el análisis realizado a la cadena de valor de la empresa se pudo identificar inicialmente que no se cuentan con procesos estratégicos, como planificación estratégica, evaluación de la planificación, entre otros. Estos son procesos importantes que definen y guían a la organización. Por otro lado, se pudo identificar claramente las actividades primarias o misionales y las actividades secundarias. Con esto se pudo definir actividades primordiales del giro del negocio y las que apoyan a su normal desenvolvimiento.

2.3.2. Análisis de Recursos de la empresa

Los recursos de una empresa pueden definirse como un conjunto de activos, capacidades, procesos organizativos, información, conocimiento, etc., que una empresa controla y que le permiten desarrollar e implantar estrategias creadoras de valor. Los recursos antes mencionados se pueden clasificar en 3 categorías: recursos tangibles, intangibles y capacidades organizativas. Esta categorización ayuda a poder definirlos de manera más fácil. Los recursos tangibles de una empresa son normalmente los activos que son relativamente fáciles de identificar. Entre estos se encuentran los: financieros, físicos y organizativos. Los recursos intangibles son más difíciles de explicar o imitar ya que generalmente se encuentran enraizados en rutinas o prácticas originales que han evolucionado y se han ido acumulando a través del tiempo; por ejemplo: recursos humanos, de innovación y de reputación e imagen.

Las capacidades organizativas son las competencias y habilidades que una empresa utiliza para transformar materia prima en producto final; por ejemplo: servicio al cliente de alto nivel, capacidades de desarrollo de producto, procesos de innovación, etc. A continuación, se presenta un cuadro de análisis en el que se define los recursos de la empresa con base en las categorías que se mencionaron anteriormente. Estos recursos se pudieron precisar con ayuda de información dada por los propietarios de la empresa en una entrevista realizada en noviembre del año pasado (2012).

Recursos Tangibles	
Financieros	Caja y activo disponible.
	Capacidad de endeudamiento de la empresa.
Físicos	Instalaciones y equipos modernos.
	Ubicación favorable de los locales.
	Patentes y marca registrada.
Organizacionales	Procesos de Planificación estratégica eficaces.
	Sistemas de evaluación y control excelentes.
	Sistema de evaluación y recompensa de los empleados.
Recursos Intangibles	
Humanos	Experiencia y capacidades de los empleados.
	Confianza.
	Habilidades directivas.
	Prácticas y procedimientos específicos de la empresa.
Innovación y Creatividad	Capacidades técnicas y científicas.
Reputación	Capacidad de innovación.
	Imagen de marca.
	Reputación de calidad y confianza ante los clientes.
	Reputación ante los proveedores de transparencia y mantenimiento de relaciones que no son de suma cero.
Capacidades organizativas	
Servicios al cliente de alto nivel.	
Innovación en productos y servicios.	
Habilidad para contratar, motivar y retener al capital humano	
Competencias de la empresa o habilidades que la empresa emplea para pasar de las materias primas a los productos acabados.	
Capacidad para combinar recursos tangibles e intangibles, utilizando procesos organizativos para alcanzar el fin deseado.	
Capacidades excelentes de desarrollo de productos.	

Elaborado por: Andrea Aguirre, entrevista a la Gerencia, Mundo Mágico de la Mascota

Además de este análisis se deben mencionar que existen algunos factores en los que la empresa debería reforzar para que pudieran convertirse en recursos valiosos para la creación y desarrollo de estrategias creadoras de valor. Entre ellos están:

- Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio.
- Falta de definición de funciones.
- Personal con niveles de estudio básicos.
- Falta de programa de inducción.
- Falta de programa de capacitación anual interna.
- Instalaciones de bodegaje central obsoletas.

Estos factores representan algunas de las debilidades con las que cuenta la empresa. Sin embargo, son factores que a mediano plazo se pueden mejorar para que se conviertan en recursos creadores de valor.

2.3.3. Análisis Financiero

Se realizó un análisis financiero basado en análisis horizontal, análisis vertical e índices financieros. En el ANEXO 4 se pueden encontrar los análisis financieros realizados. Bajo esto se pudo definir que las ventas crecen de manera constante, aunque no al mismo ritmo todos los años. El 2008 fue un

muy buen año marcando un crecimiento frente al 2007 del 24%; y le sigue el 2011 con el 18% y el 2012 con el 15% de crecimiento. El crecimiento del 2011 frente al 2007 es del 63,96%. El costo de ventas de la empresa representa en promedio el 80% de las ventas, y los gastos operativos representan en promedio el 14,3%, por lo que la utilidad neta varía por debajo del 5%. Cabe recalcar que en los últimos años, los costos operativos van en crecimiento, muy por encima de los porcentajes de crecimiento de las ventas. Existe además un rubro de “Otros Egresos”, el cual se mantiene también en crecimiento, que en promedio representa el 3,9% de las ventas. Se deduce que en este rubro se incluyen los gastos de la familia propietaria de la empresa.

El índice de liquidez indica rangos menores a 1, a pesar de que en el 2012 alcanzó 1,18. Algunos autores aseveran que el índice debería variar entre 1,5 y 2,5. En el caso de la empresa, el índice de liquidez de los últimos 5 años indica que la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones es baja. Además según el índice de prueba ácida, la liquidez depende en gran medida de los inventarios, ya que este índice indica valores menores a 0,25; sin embargo, en el 2012 el índice alcanzo 0,44. Derivado de esto, el endeudamiento es considerablemente alto, especialmente el de corto plazo, estando en promedio por encima del 80%, llegando sólo en el 2011 al 72% y en el 2012 a 63%. Al parecer la empresa está financiando sus activos de largo plazo con recursos de corto plazo. El apalancamiento alcanza un pico el 2008 después de esto tiende a la baja especialmente en los 2 últimos años.

La rotación de activos totales y fijos en la empresa muestra una eficiencia en el manejo de los mismos, para generar ventas. Lo deseable es que el índice crezca a través del tiempo; para que los activos no caigan en situaciones de uso obsoleto. En el caso de la empresa la rotación de activos fijos crece constantemente especialmente en los últimos 2 años, debido principalmente a que el valor de las ventas crece constantemente y el valor de activos fijos disminuye en la misma proporción, esto debido a la depreciación. La rotación de activo total mantiene un comportamiento irregular, sin llegar por debajo de 3,6 pero con una tendencia creciente en los 2 últimos años.

Desde el 2007 hasta el 2009 no se registran cuentas por cobrar. Sin embargo en el 2010, 2011 y 2012 ya aparecen montos en esta cuenta; que comparado con el activo total, representan entre el 2% y 4% y en el 2012 el 12%. Es por esto que el periodo promedio de cobro es de entre 2 y 3 días. El periodo promedio de pago inicia en el 2007 con 74 días y llega en el 2012 a 33 días. Esto indica un intento de ajuste a la política de la empresa de 30 días de plazo para el pago. El periodo promedio de inventario se mantiene entre el 2007 y 2010 en 64 días; sin embargo en el 2011 baja a 40 días y en el 2012 se reduce a 33 días. En general, es preferible un plazo con tendencia a la baja, debido a que esto implica una reducción de gastos, especialmente de gestión u operativos, y por supuesto una menor inversión. En este caso el indicador es un poco alto, por lo que se podría definir que los inventarios son excesivos, lo cual se debería a un ineficaz control de los mismos, lo que determinará una baja rentabilidad. Un nivel de inventarios excesivo puede ser causado por la existencia de inventarios

obsoletos por lo que el saldo del activo corriente estará inflado. Todo esto hace que el ciclo de efectivo en los últimos 5 años sean bajos, siendo el promedio de los 6 años (2007-2012) de -0,75 días. Únicamente en el 2008, 2010 y 2012 el ciclo de efectivo tiene valores por encima de 0, siendo 8, 12 y 7 días respectivamente.

La rentabilidad del negocio ha mejorado, sin embargo aún es deficiente; se mantiene por debajo del 1,5%. El nivel máximo de ROA al que llega es de 6,2% en el 2009, exceptuando el 2012, año en el que llega a 9,34%. Sin embargo, el ROE llega en el 2009 a estar en el 56,9%, lo que representa una oportunidad interesante para inversión. Este despunte se debe a que en este año la utilidad neta fue más alta que en años anteriores, por lo que el indicador crece. Estos indicadores han estado un tanto irregulares durante los últimos 5 años. Sin embargo, el año pasado (2012) las utilidades alcanzan el nivel más alto de los últimos 6 años, esto debido a que el costo de ventas a ido disminuyendo y en el 2012 representa el 71% de las ventas. No obstante, los gastos operativos siguen creciendo, por lo que la utilidad neta no puede ser mayor.

El capital de trabajo son los fondos a largo plazo disponibles para financiar las operaciones (necesidades operativas de fondos). En el caso de la empresa en 4 de los 6 años los valores de capital de trabajo son negativos, exceptuando el año 2010 y el 2012. Esto se debe a que la empresa no cuenta con préstamos de largo plazo ni recursos propios suficientes para financiar los activos de largo plazo, o

inmovilizados, lo que quiere decir que estos se estarían financiando con recursos de corto plazo.

Las necesidades operativas de fondos representan el valor de inversión que se necesita financiar del activo, después de cubrir las obligaciones de corto plazo. En el caso de la empresa, el resultado del cálculo de estas necesidades da como resultado cifras en negativo desde el 2007 hasta el 2009. Esto quiere decir que los recursos de corto plazo son mayores a las necesidades de inversión, por lo que se está financiando activos de largo plazo con recursos de corto plazo. De esto se puede deducir que principalmente los proveedores están funcionando como fuente de financiamiento. Esto está afectando a la estructura de la empresa ya que los recursos no se están usando de la manera más adecuada, a pesar de que la mayor fuente de financiamiento en este caso, los proveedores, no tienen costo explícito. Sin embargo desde el 2010, el resultado del cálculo de las “NOF” son valores positivos, lo que significaría que los recursos de corto plazo ya no están financiando la totalidad de los activos de corto plazo. Es por esto que empiezan a aparecer desde el año 2010 valores en las cuentas de deudas de largo plazo. Es importante mencionar que en el análisis de comparación entre las “NOF” y el Capital de Trabajo, los resultados en los últimos 6 años fueron siempre negativos, lo que quiere decir que la empresa necesita de constante financiamiento.

Finalmente, se realizó el análisis de la curva del campeón, según el cual la situación de la empresa no se ajusta a este análisis. Las ventas crecen

sostenidamente en los seis años analizados; la liquidez crece entre el 2007 y 2010 y disminuye paulatinamente en el 2011, pero vuelve a subir en el 2012. El nivel de endeudamiento es considerablemente alto, llegando al 89%; sin embargo tiene un comportamiento a la baja. El apalancamiento aumenta en el 2008 y desde entonces empieza a bajar constantemente, debido a la reducción de los activos totales sobre todo al incremento de los recursos propios.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Con toda la información obtenida en el Análisis Interno, se pudo definir factores como fortalezas y otros como debilidades. Al igual que en la Matriz de Evaluación de factores Externos (EFE), en este caso se da una ponderación y calificación a los factores internos. Mientras más alta sea la calificación ponderada, significa que la empresa está aprovechando de la mejor manera las fortalezas con que cuenta; e intentando mejorar las debilidades que tiene. A continuación se presenta la matriz con las respectivas calificaciones.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIF. PONDERADA
FORTALEZAS			
Ubicación geográfica estratégica de los locales en el Distrito Metropolitano de Quito, permite mejor cobertura de mercado.	0,15	4	0,60
Patentes y marca registrada	0,05	4	0,20
Conceptualización y realización de eventos únicos en el mercado que se han convertido en tradición para el consumidor.	0,05	3	0,15
Experiencia y capacidades de los colaboradores y confianza de los mismos en la empresa.	0,05	3	0,15
Reputación de calidad, confianza y responsabilidad ante los clientes y de transparencia y honestidad ante los proveedores.	0,10	4	0,40
Ventas con crecimiento sostenido.	0,10	4	0,40
Línea de sucesión.	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
La organización no cuenta con actividades definidas de Planificación Estratégica.	0,10	2,5	0,25
Sistemas de evaluación y control en proceso de desarrollo.	0,05	3	0,15
Costo de ventas muy alto frente a las ventas (85%).	0,10	2	0,20
Liquidez por debajo del 1, y por ende, alto endeudamiento (80% promedio).	0,05	2	0,10
No existe una estructura financiera definida o adecuada para la empresa.	0,05	2	0,10
Empresa familiar en proceso de formalización. (Resistencia al cambio alta).	0,10	2	0,20
	1,00		3,05

Elaborado por: Andrea Aguirre

La calificación ponderada obtenida en la matriz es de 3,05, por encima de la media. Esto quiere decir que la empresa está aprovechando de la mejor manera las fortalezas con las que cuenta y mejorando las debilidades que tiene.

2.4. RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO

2.4.1. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, y de esta manera analizar la situación competitiva de una compañía. El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma de afrontar los cambios y las turbulencias en el mercado, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas. En el ANEXO 5 se presenta una tabla en la que se resumen las “Fortalezas” y “Debilidades” y las “Oportunidades y Amenazas” identificadas después del Análisis de la industria y del Análisis Interno.

Los resultados del análisis FODA indican que según sus fortalezas, la empresa ha logrado construir una buena imagen ante los clientes, proveedores y colaboradores durante sus 15 años de trabajo. Esto se ve reflejado en las ventas crecientes cada año, la fidelidad de los clientes y la respuesta positiva a los eventos masivos que realiza la empresa cada año y los bajos niveles de rotación de personal. El constante desarrollo y crecimiento ha llevado a que la empresa cuente actualmente con 8 puntos de venta ubicados estratégicamente en la ciudad de Quito y sus alrededores, logrando cubrir la mayor parte del mercado de la ciudad. Sin embargo existen algunos puntos que se pueden mejorar, las

llamadas debilidades, que si se pueden convertir en fortalezas, la empresa podría crecer más eficientemente y con un mejor respaldo financiero. La empresa no cuenta con una Planificación Estratégica formal; de hecho si se realizan reuniones y cierta planificación para el año entrante más enfocada en las negociaciones con proveedores y eventos a realizarse. Sin embargo, una planificación formal incluye presupuesto de ventas, gastos, marketing, entre otros, que no se han tomado en cuenta y que podrían aportar un mejor manejo del desarrollo de actividades, eventos y ventas en el año. La empresa tiene un costo de ventas muy alto por lo que los márgenes de utilidad son bajos, la liquidez muestra índices bajos y el endeudamiento es muy alto. Con un proceso de reestructuración financiera/patrimonial se podría contar con una estructura de financiamiento más fuerte, que pueda solventar de mejor manera expansiones y planes de importaciones. Existe mucho mercado por desarrollar en temas de negocios relacionados, como clínica veterinaria, peluquería canina, hospedaje, Spa, restaurante, etc. Un mejor manejo financiero permitiría a la empresa un desarrollo de mercado más formal, con opciones de creación de franquicias y oportunidades de integración vertical hacia atrás mejor financiadas y de mayor volumen. Además se podría hacer frente a periodos de recesión de manera más responsable y firme.

Con todo esto, se puede afirmar que las estrategias de la empresa deben ir encaminadas a la formalización del negocio, tanto estratégicamente como financieramente. Además se deben tomar decisiones acerca de expansión del negocio a nivel nacional, con opciones como la franquicia como modelo de

negocio al tener incluso el apoyo del Gobierno como una opción de creación de fuentes de trabajo.

CAPÍTULO 3

3. PROPUESTA ESTRATÉGICA DE NEGOCIO

3.1. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Existen varias maneras de definir la planeación estratégica; pero una de las más claras y concisas la cita Leonard Goodstein, Timothy Nolan y J. William Pfeifer en su libro “Planificación Estratégica Aplicada”:

Proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro, desarrollando con su personal los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlas. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998)

El plan estratégico en palabras más fáciles es un programa en el que se define lo que se desea conseguir como organización y cómo se propone conseguirlo. El objetivo principal de la planificación estratégica es perfilar un mapa y una guía de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión, misión y los objetivos planteados. A continuación se presenta un planteamiento de planificación estratégica creada en base a la información obtenida en las entrevistas a los propietarios de la empresa y los análisis realizados en capítulos anteriores.

3.1.1. Estructura Organizacional

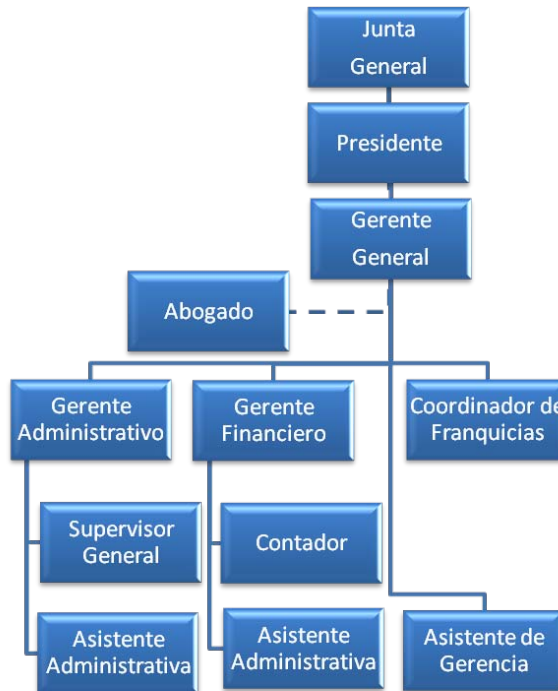
Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Representan las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales en la organización.

Al momento de la investigación y entrevista a los propietarios de la empresa, se determinó que la empresa no contaba con una estructura organizacional definida; por lo que se procedió a la creación de un organigrama referencial de la empresa. La estructura Organizacional se divide en dos partes, para poder identificar de mejor manera la parte corporativa y la parte operativa. Esta gran estructura se realizó en base a lo que se definió en la entrevista. Para esto se determinó que era necesario para la formalización de la empresa y para la

expansión de la marca a través de franquicias, que la empresa se constituyera como Compañía de Responsabilidad Limitada. Esto se definió debido al nivel de formalización y al crecimiento que va a tener la empresa cuando se expanda a nivel nacional en base al sistema de franquicias. Una vez determinado esto, la estructura organizacional experimenta algunos cambios y se aumentan algunos cargos.

La Junta General de los socios es el pilar fundamental de esta estructura. La Junta definirá la planificación de la compañía en términos corporativos. Se crea el cargo de Gerencia Financiera, ya que es importante contar con un profesional encargado del financiamiento e inversión de la empresa, sobre todo para que inicialmente se reforme de la mejor manera la estructura financiera de la empresa. Se aumentó también un Jefe de Inventario y un Supervisor General, puestos que se implementaron para completar el control de inventarios y control interno general de la empresa, en la parte operativa. Con esto, tanto la gerencia administrativa como la gerencia general, podrán delegar funciones y dedicarse a nuevas actividades relacionadas con la parte estratégica y corporativa de la empresa. Y una de las partes más importantes es la inclusión del Coordinador de Franquicia en la estructura organizacional. A continuación se presenta la estructura orgánica corporativa que se propone para la empresa.

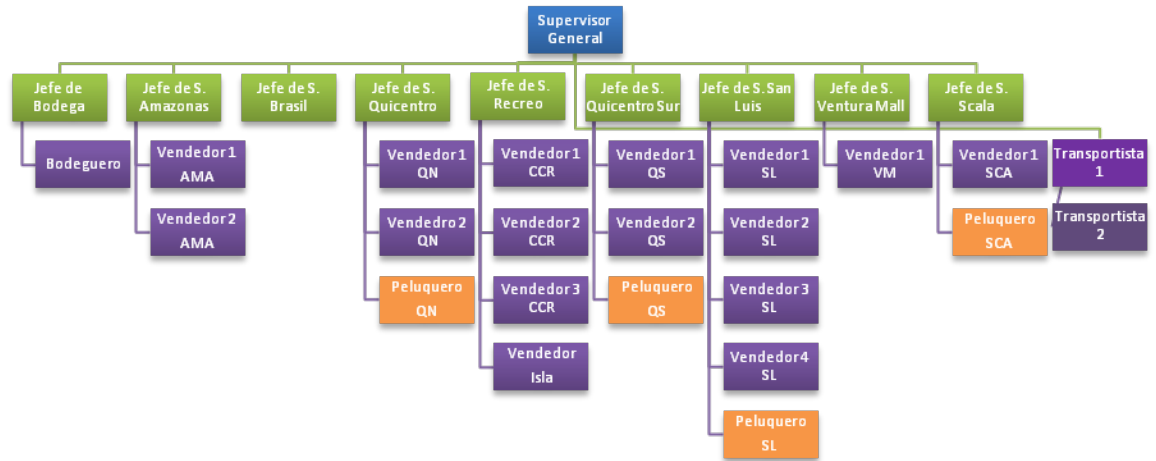
Estructura Organizacional Corporativa



Elaborado por: Andrea Aguirre

La estructura que sigue a continuación comprende a toda la parte operativa de la compañía. Esto comprende el personal de bodega, despacho y ventas. A ser ocho locales comerciales propios, la estructura se amplía de manera considerable. Esta propuesta se realizó en base a cómo la empresa actualmente funciona. Sin embargo se aumentó un transportista para los despachos de la mercadería desde la bodega central hacia los diferentes locales y como apoyo para el servicio a domicilio.

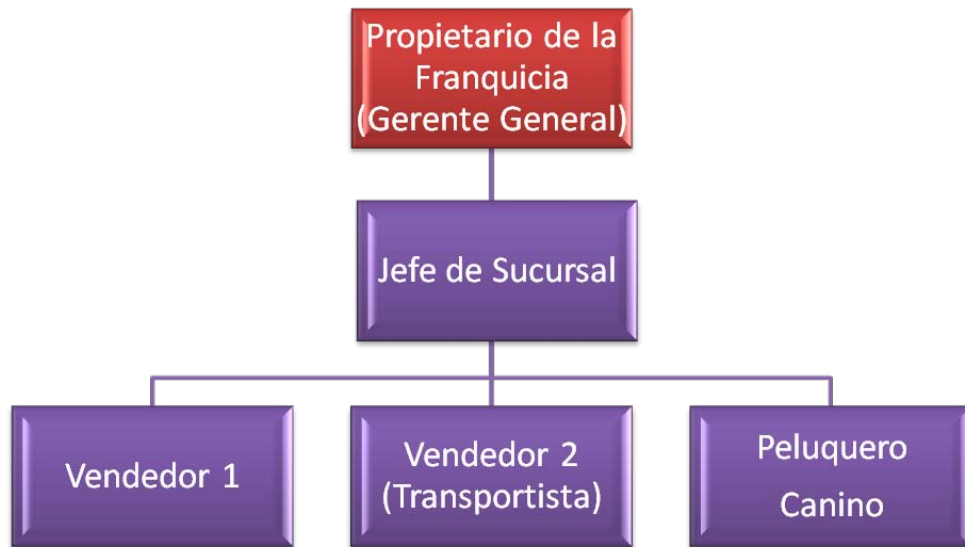
Estructura Organizacional Operativa



Elaborado por: Andrea Aguirre

Además se propone una Estructura Orgánica tipo para los locales franquiciados. Se debe tomar en cuenta que esta estructura es muy parecida a la de los locales propios de la empresa, pero que sin embargo podría variar según el tamaño del local y los servicios que se brinde. De todas formas la estructura que se presenta a continuación podría ser el modelo general para los locales franquiciados.

Estructura Organizacional Tipo, Franquicia



Elaborado por: Andrea Aguirre

3.1.2. Visión

La visión de una empresa representa un objetivo inspirador, que engloba el resto de objetivos y es a largo plazo. La Visión debe ser inspiradora pero al mismo tiempo debe estar de algún modo anclada a la realidad. Para definir la visión y la misión de la empresa, se tomaron en cuenta las ideas, sugerencias y planteamientos de los propietarios de la empresa. Se pudo definir como visión empresarial:

“Nuestra visión es proporcionar la mejor atención y servicio completo durante la vida de tu mejor amigo, tu mascota; la tuya y la de tu familia.”

3.1.3. Misión empresarial

La misión empresarial, a diferencia de la visión, abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva. En este caso se definió como misión la siguiente propuesta:

“Ser una empresa líder a nivel nacional en la comercialización de alimentos, accesorios para mascotas y en los servicios que las mismas requieren; con recurso humano calificado y de excelencia, servicio de calidad y precios competitivos.”

3.1.4. Valores corporativos

Los valores corporativos son elementos de la cultura de la empresa. Son propios de cada organización, debido a sus características y especialmente debido a que son costumbres, actitudes, comportamientos o pensamientos que la organización asume como normas o principios de conducta y que son la base de sus variables competitivas.



Los valores corporativos señalados son la base de la toma de decisiones y las prácticas cotidianas del negocio. Al comercializar productos para mascotas, los colaboradores deben tener respeto y amor hacia las mismas, ya que son esto, no tiene ningún sentido el trabajo en la compañía. En las sucursales que tiene la compañía se ofrecen animales domésticos para la venta, siempre bajo las normas y leyes de protección animal. Si los colaboradores no tienen respeto y amor hacia los animales, las mascotas no serán tratadas como se debe, y con los requerimientos legales que se deben cumplir. Además uno de los objetivos de la compañía es expandir la línea de negocio inclusive hacia la fundación de rescate de animales domésticos, por lo que este valor cobra importancia.

Los valores de respeto, responsabilidad y honestidad son básicos para el trabajo, no solo en esta empresa, sino en todas. Sin respeto, por ejemplo, no podría existir un buen ambiente laboral; sin responsabilidad el trabajo y los proyectos no podrían desarrollarse ni cumplirse a tiempo; y sin honestidad no se puede trabajar en un buen ambiente laboral. Las relaciones interpersonales son de mucha importancia en el ambiente laboral, y estas se basan en valores como la honestidad y el respeto.

El trabajo en equipo y la mejora continua son valores muy importantes para el desarrollo de los proyectos y objetivos de la compañía. El trabajo en equipo es primordial a la hora de delegar funciones y es base para el buen desempeño de todos los colaboradores en un proyecto. El valor de la mejora continua representa el constante aprendizaje que debe prevalecer en cada una de las actividades que se realizan en la compañía; tanto en el área operativa, como en el área corporativa. De esta manera se podrá mejorar el servicio y los procesos para obtener una empresa más eficiente.

3.1.5. Fijación de objetivos

Los objetivos estratégicos están hechos para hacer operativa la declaración de la misión. Estos ayudan a direccionar a la organización hacia la visión y la misión. Estos objetivos deben ser de alguna manera medibles, es decir debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo. Además deben ser específicos, realistas apropiados con la misión y la visión y oportunos. Cumpliendo estas características se asegura que todos los trabajadores de la organización y todos los esfuerzos que se hagan van encaminados a metas comunes. También ayuda a concentrar y conservar recursos valiosos de la organización y motivar e inspirar a los trabajadores hacia mayores niveles de compromiso y esfuerzo. A los objetivos estratégicos se los puede clasificar en categorías según al área que estén dirigidos. De esta manera, durante la investigación y entrevistas a los propietarios de la empresa, se definieron los siguientes objetivos estratégicos.

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR
Financieros	Crecer, mínimo el 10% anual en ventas de cada local.	Porcentaje de Crecimiento mensual y anual
	Reducir el porcentaje que representa el costo de ventas al 75% en los próximos 3 años.	Porcentaje de reducción del costo de ventas anual. (Para alcanzar la meta, se debería reducir al menos 1,5% cada año).
	Reducir el nivel de gastos operativos al 10% durante los próximos 3 años.	Porcentaje de reducción anual de gastos operativos. (Para alcanzar la meta, se debería reducir al menos 1,5% cada año).
Comerciales y de mercado	Implementación como parte de la organización, servicios relacionados, como clínica veterinaria, peluquería canina y spa, Hotel, restaurante, guardería e incluso una fundación de rescate, en los próximos 5 años.	Nuevos locales de servicio relacionados que se hayan implementado anualmente.
	Convertirse en importador directo de productos y artículos para mascotas (integración vertical hacia atrás), y que los productos importados, representen el 30% de compras de artículos para mascotas anualmente.	Porcentaje de representación de las copras al exterior de artículos para mascotas.
	Creación de franquicias para expansión a nivel nacional, durante los próximos 2 años.	Número de nuevos locales franquiciados anualmente.

Fuente: Entrevista Propietarios y personal de Mundo Mágico de la Mascota, 30 de Enero del 2013.

Elaborado por: Andrea Aguirre

3.2. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS, POLÍTICAS Y METAS

3.2.1. Estrategias

Las estrategias son planes generales de acción a largo plazo que se llevan a cabo para alcanzar objetivos y metas propuestos. Existen varios tipos de estrategias dependiendo el centro de atención y al área en la que la empresa desee mejorar. En el caso de Mundo Mágico de la Mascota, se proponen utilizar 5 tipos de estrategias:

- Mercadotecnia o marketing
- Administración de inventarios
- Financieras
- Recursos Humanos
- Crecimiento empresarial

Las estrategias de marketing deben estar enfocadas a determinar las marcas con las que se van a trabajar, la presentación física y distribución de los productos en los locales, atención al cliente y servicios de postventa. Con esto se lograría que la venta de los productos sea la más adecuada y brinde la mayor rentabilidad a la empresa y que la rotación de los productos sea más alta. Además, las estrategias de marketing deben apoyar el desarrollo de las franquicias en el mercado y su posicionamiento en el mismo.

Como apoyo a la rotación de los inventarios, las estrategias de administración de inventarios se deben encaminar al manejo eficiente de los mismos, como “just in time” con lo que además se puede minimizar los costos de mantenimiento de inventario.

Las estrategias financieras estarían enfocadas en el crecimiento de las ventas, debidamente respaldadas por una estructura financiera que soporte este crecimiento. Además un plan de reducción de costo de ventas y gastos operativos que permitan una mayor margen de utilidad, sin que esto afecte a la operación de la empresa. Las estrategias de recursos humanos se deben enfocar en la selección, contratación y capacitación de los colaboradores de la empresa. Además se debe reforzar la evaluación del desempeño y las remuneraciones. Y por último las estrategias de crecimiento empresarial se deben centrar principalmente en la eficiencia, calidad, innovación y satisfacción al cliente. Igualmente deben estar enfocadas en el crecimiento de la compañía, inicialmente en la expansión del negocio a través del sistema de franquicias; y además de la ampliación o diversificación de los productos y servicios para así cerrar la cadena de servicios con los que cuenta la compañía, incluidas las franquicias.

3.2.2. Políticas

Las políticas en una empresa definen el ámbito en el que se toman las decisiones y pretenden que estas sean congruentes y contribuyan a los objetivos. Las políticas se conviertan en guías de las decisiones de los administradores. Se pueden dividir las políticas en diferentes categorías según el área al que se dirigen. A continuación se presenta una propuesta de políticas, basada en la entrevista realizada a los propietarios de la empresa y a los análisis realizados anteriormente. Cabe recalcar que lo que se presenta a continuación se basa en políticas que tiene la empresa cotidianamente, derivadas de la cultura empresarial, a pesar de que hayan sido definidas formalmente. Se debe tomar en cuenta que las políticas definidas a continuación regirían también para las sucursales franquiciadas, con la única diferencia que cada franquicia operará independientemente de la compañía franquiciadora.

3.2.2.1. Políticas de compra y pago

Se denomina política de compras a los criterios generados desde la dirección de una empresa con respecto a las condiciones, plazos de pago, tipo de proveedores, etcétera, que se aplican para realizar todas las adquisiciones de la empresa.

Para las políticas de compra se proponen las siguientes opciones:

- El equipo responsable de las compras está conformado por: el/la Gerente Administrativo, el/la Supervisor General y el Jefe de Bodega.
- El equipo de compras es el responsable de las negociaciones con proveedores y del seguimiento a todo el proceso de compra; esto incluye pedidos de mercancía, órdenes de compra, condiciones comerciales y trámites de pago.
- Es deber del equipo de compras solicitar el envío de muestras y cotizaciones o listas de precios antes de realizar la orden de pedido.
- Se debe realizar un análisis interno para definir si se acepta o no una nueva lista de precios.

Existen ciertas políticas relacionadas más con la parte operativa de las compras. Para esto se designaron las siguientes:

- Las compras a proveedores se realizarán en base al requerimiento de la bodega central, el mismo que tiene como referencia los requerimientos de las sucursales y franquiciados.
- La recepción de compras será de lunes a viernes de 10:00 a 17:00 hrs. en la bodega central.
- Se deberá hacer del conocimiento del proveedor que de no cumplir con la entrega en la fecha convenida, se le sancionará o se le cancelará la compra, según sea el caso.

- Los productos que están en la categoría de accesorios (ropa, juguetes, cepillos y jaulas) se compran trimestralmente. Los productos de higiene se compran mensualmente, basados en promociones y negociaciones realizadas con los proveedores.
- Los requerimientos de papelería y suministros de oficina se deberán realizar a la Asistente Administrativa directamente, quien se encargará de realizar los pedidos al proveedor correspondiente.
- Las sucursales franquiciadas harán sus compras de papelería y suministros de oficina en la ciudad en la que se encuentren.

A continuación se presentan las políticas de pago propuestas.

- El plazo de pago es de mínimo 30 días. Se pueden dar variaciones por negociaciones realizadas con ciertos proveedores.
- Todos los pagos a proveedores se realizan con cheque cruzado, excepto ciertas excepciones autorizadas por la Gerencia General.
- Los pagos a proveedores se realizan todos los lunes de 15h00 a 17h00 en las oficinas centrales de la empresa.
- Las facturas a cancelar deberán estar vencidas el plazo de 30 días hasta el viernes anterior del lunes de pago.
- Los pagos a proveedores que superen los US\$ 6.000,00 (seis mil dólares) se dividirán en 2 o 3 cheques posfechados; esto por razones

de seguridad, el nivel de sobregiro permitido por el banco y cobertura de la cuenta.

- Si existe alguna novedad con la factura, por productos en mal estado o incompletos, o incluso por falta de nota de crédito, no se autoriza al pago de la misma hasta que se arregle el problema.
- Se entregará el pago solo a la persona autorizada por el proveedor. Si por alguna razón, no pudiere a retirar el pago, se debe entregar una carta autorizada por el proveedor autorizando a otra persona a retirar el pago.
- Si por cualquier circunstancia, no se retira el pago el lunes de 15h00 a 17h00, el cheque quedaría por entregar hasta el lunes de la próxima semana.
- Cuando exista un feriado que coincida con un día lunes, no se realizan los pagos a proveedores y estos quedarían pendientes hasta la siguiente semana.

3.2.2.2. Políticas de venta

Se denomina política de ventas a los criterios generados desde la dirección de una empresa con respecto a las condiciones de venta, formas de pago, políticas de transacción, cambios y devoluciones de mercadería y personal

de venta que se aplican para realizar todas las transacciones de venta de la empresa.

Para las políticas de venta se proponen las siguientes opciones:

Venta General

- El equipo de ventas en cada sucursal o local franquiciado lo componen el jefe de sucursal, los vendedores y si existiese el transportista, peluquero canino y veterinario.
- Se realizan entregas a domicilio sin recargo dentro del perímetro definido dentro de la ciudad en la que se encuentra la sucursal. Se brinda este servicio de lunes a sábado. Esto significa que el cliente puede llamar a la agencia para pedir que se le facture algún producto y que el mismo se le entregue en su domicilio o en su lugar de trabajo. Es por esto que para el servicio a domicilio se aplican todas las normas que se cumplen en el punto de venta.
- Se realizan envíos a provincias de todos los productos, siempre y cuando no exista una tienda franquiciada en el sector. Estas entregas requieren de un pago adicional por envío o transporte. El plazo de entrega es de 1 a 2 días útiles de realizado el pago de la factura.
- En la compra de cachorros, se entrega una garantía de 1 mes por la salud del cachorro y una cita gratuita con el médico veterinario con

el que trabaja el local. La garantía se hace efectiva cuando el propietario haga efectiva la cita veterinaria y si por alguna situación el cachorro tuviese algún problema.

- De ninguna manera se venderá mascotas a niños pequeños, sin la autorización o supervisión de una persona adulta. Con esto se evitará problemas de devoluciones o reclamos.

Transacción

- Antes de emitir la factura es importante repetir al cliente los productos que se van a facturar para de esta manera evitar malas digitaciones.
- Están totalmente prohibidas las ventas a crédito en las agencias, salvo ciertas excepciones que deberán ser autorizadas por un supervisor o gerente.
- Cuando se realice una venta es básico dejar el dinero entregado por el cliente a la vista, para poder tener un respaldo en caso de que exista malos entendidos o confusiones en la transacción. Al terminar la transacción se debe contar el cambio al cliente en voz alta.
- Uno de los puntos que compete al vendedor en el manejo de la caja es que debe pedir cambio o “suelos” al cliente de la manera más educada posible, pues esto refleja también la atención al mismo.

- Es importante que la caja esté siempre cerrada más aún cuando no se esté efectuando ninguna transacción. Los billetes deben estar siempre ordenados, para evitar confusiones de cualquier tipo.
- En cada agencia habrá un “fondo de cambio”, el cual servirá como reserva de sueltos para todos los días. Este fondo deberá permanecer siempre en la caja y no deberá ser enviado o depositado con la caja del día. El valor (\$) de este fondo será fijo y por ningún motivo este podrá aumentar o disminuir.
- Para facilitar la tarea del cuadro de caja y evitar los robos especialmente en los días de mucha afluencia; se deben hacer “drenajes” en la caja. En la caja no debe haber más de \$350,00. En este caso, el cajero debe contar el dinero en una parte en la que no sea visible para los clientes y demás personas que pasan por el lugar, y al terminar debe guardarlo en un lugar “escondido” que sea previamente definido con el supervisor o con un gerente.
- El cierre de caja implica una serie de documentos que deberán ser presentados todos los días sin ninguna excepción. No hay excusa alguna para que uno de los documentos que se explicarán a continuación no sean presentados. Los documentos a presentarse son:
 - Copias de las facturas de las ventas que se hayan realizado ese día. Para esto cada factura constará por el original y tres copias. El original se le entregará al cliente, una copia se

archivará en la agencia y la última copia se envía a la oficina, todas en orden, sin que falte ninguna.

- Para manejar de mejor manera el dinero y evitar malos entendidos y robos, el dinero de la venta del día será depositado al siguiente día. Absolutamente todo el dinero será depositado, incluso monedas. El comprobante de depósito debe ser enviado con el cierre de caja.
- Se adjuntará también el cierre de POS del día. Es decir que cada día se hará el cierre de POS respectivo y se adjuntará al cierre de ventas.
- Se debe adjuntar los cheques y vouchers de tarjetas de crédito del día. Los cheques se adjuntarán únicamente cuando no se hayan depositado.
- Y por último se adjuntará también el Cierre de Caja en el que se deberá indicar qué documentos se están enviando y las novedades que existan. Este documento deberá llevar la firma de quién lo realizó. El original irá en el envío y la copia será archivada en la agencia. El formato se les será entregado.

Formas de Pago

- Por pagos en efectivo o cheque se puede entregar entre el 5% y 8% de descuento en la venta.

- Se aceptan todas las Tarjetas de Crédito: Visa, Mastercard, American Express, Diners Club, Experta, Discover, Cuota Fácil
- En caso de que el pago se realice con un cheque, el encargado de la caja deberá revisar cuidadosamente los datos del cheque, comparar la firma del cheque con la de la cédula de ciudadanía del cliente y de ser necesario pedir autorización del cheque a Servicheck. Con esto se evitarán estafas y robos con cheques.
- El mismo proceso se hará en pagos con tarjeta de crédito, exceptuando el pedido de autorización al banco, ya que esto lo realiza el POS automáticamente.

Cambios y Devoluciones

- Se aceptan cambios de mercadería dentro de una semana posterior realizada la compra, siempre y cuando no existan signos de deterioro en los productos, los mismos cuenten con las etiquetas y se entregue la factura original de la compra inicial. Si no se cumple una de estas condiciones, no está autorizado el cambio de la mercadería.
- Por el cambio de mercadería se entregará una Nota de Crédito al cliente por el valor de la mercadería cambiada. Esta Nota de Crédito deberá ser utilizada dentro del mes que corre, por su valor completo y por el dueño de la misma.

- No existirán devoluciones de dinero bajo ninguna circunstancia dada, a excepción de situaciones específicas revisadas y autorizadas por la Gerencia Administrativa o el Supervisor General.
- La empresa hará un descuento especial del 20% en mercancías con daños.

Personal de Ventas

- Todo el personal de ventas debe portar una identificación con su nombre y foto. Esta identificación será entregada por la empresa.
- El vendedor debe saludar y dar la bienvenida al cliente SIEMPRE. “Buenos días / buenas tardes / buenas noches, bienvenido, ¿en que le puedo ayudar?” Al terminar la venta y atención al cliente se debe decir: “Gracias por su compra, que tenga un buen día /una buena tarde /una buena noche”.
- Todas las personas que trabajen en una agencia de venta deben tener conocimiento de los productos:
 - Alimentos: características, nivel de proteína;
 - Artículos: uso, características;
 - Precios;
 - Formas de pago;
 - Artículos con IVA y sin IVA;
 - Fechas de caducidad.

- Cuando el cliente desee obtener información o comprar algún producto, se deben hacer 5 preguntas esenciales:
 - Edad de la mascota;
 - Tamaño corporal o Raza;
 - Actividad Física;
 - Condición Corporal;
 - Estado Fisiológico.

Con estas preguntas y sus respectivas respuestas se podrá hacer las respectivas recomendaciones de alimentos y variedad de productos al cliente, y dar una mejor atención, personalizada y de calidad.

- Es sumamente importante que a cada cliente se le de a conocer las promociones en las que puede participar.
- Si el producto que el cliente desea no existiera en inventario en la agencia, se debe sugerir otro como producto suplementario indicando toda la información correspondiente para lograr que el cliente no se vaya sin haber comprado algo, o que aún sin haber comprado nada, salga satisfecho por la atención brindada y así que vuelva a la agencia. Si por algún caso el cliente desea exactamente el producto que pidió, se debe indicar el día en que se le puede ofrecer dicho producto, tomando en cuenta que el mismo se lo debe traer de la

bodega o de otra agencia. También se puede indicar al cliente la agencia en la que se podrá encontrar el producto deseado.

- Por ningún motivo se debe cortar la comunicación o la atención al cliente durante la atención al mismo. Si esto sucediera, la impresión es que el vendedor no está totalmente concentrado en lo que hace ni le da la atención pertinente al cliente.
- Para que la apertura de la agencia se realice sin problemas, los vendedores deberán llegar por lo menos 30 minutos antes de la apertura. Cuando el empleado llegue a su turno debe registrar su hora de llegada, dejar sus objetos personales en los lugares indicados, y prepararse para comenzar a trabajar con todo lo necesario. Esto implica revisar que las computadora estén funcionando normalmente, limpiar la agencia, las vitrinas y lo que haga falta para su correcta presentación. Tener a la mano los materiales necesarios para la jornada de trabajo, como las listas de precios, facturera, esferos, grapadoras, cinta adhesiva, e inclusive los materiales de limpieza y alimento para los animales.
- La jornada de trabajo en las agencias consiste en una serie de “corridas” y “recuperaciones”. Una corrida es un determinado lapso de tiempo en el que la agencia se llena de clientes. La duración de una corrida es determinada por la agencia, el día de trabajo y la hora. Durante una corrida nunca se debe abandonar la agencia, a no ser que sea por ayudar a algún cliente a llevar el producto a su auto. En

este tiempo el trabajo es un poco más pesado debido a la cantidad de clientes presentes en la agencia. En estos casos, y siempre, el personal de la agencia debe ser agradable y eficiente con el cliente, se debe dar la información precisa y concreta sin descuidar la amabilidad con el cliente. Los vendedores no pueden estar conversando ni atendiendo llamadas personales, toda la atención debe estar dirigida al cliente. La satisfacción del cliente es la meta principal de la empresa.

- La recuperación es el momento en el cual la agencia no tiene muchos clientes y el personal debe realizar la limpieza de la agencia y reordenar los productos. Este también es el momento en el que se puede reportar si faltara algún instrumento de trabajo y de tal manera salir a comprarlo.

3.2.2.3. Políticas de personal

Las políticas de personal se han categorizado según ciertas áreas a las que se refieren.

Comportamiento y Uso del teléfono

- Las agencias, la bodega central, los vehículos de transporte y la oficina administrativa son lugares de trabajo para todo el personal del Mundo Mágico de la Mascota. Por esto, no se aceptarán visitas personales a no ser que sea por emergencia o con autorización del supervisor o de un gerente.
- Está totalmente prohibido el consumo de alcohol y sustancias estupefacientes dentro y a la puerta de cualquiera de las agencias, bodega central, vehículos de transporte y oficinas administrativas. La ruptura de esta regla será fuertemente sancionada. Tampoco está permitido llegar a las horas de trabajo en estado étlico o bajo los efectos de sustancias estupefacientes.
- Dentro de cualquiera de las instalaciones de la empresa tampoco se permitirá por ninguna razón el uso abusivo del lenguaje y el holgazanear. Las agencias son lugares de trabajo, y por lo mismo en ellas se debe trabajar.
- La empresa garantiza a los trabajadores el derecho de trabajar en un ambiente libre de intimidación discriminatoria, ridiculización y ultraje.
- Acoso sexual debe entenderse como cualquier insinuación sexual no bienvenida o solicitud de favores sexuales o cualquiera conducta de naturaleza sexual cuando tal conducta tiene el propósito o efecto de

interferir sustancialmente con el desempeño en el trabajo de un individuo o crea un ambiente de trabajo intimidante, hostil y ofensivo.

- La empresa no tolerará ninguna forma de acoso sexual en el área de trabajo. Si cualquier colaborador siente que él/ella está siendo hostigado sexualmente o está en una situación con potencial para el acoso sexual, la empresa sugiere que el colaborador de aviso por escrito al Gerente Administrativo acerca del comportamiento indeseado. El Gerente Administrativo en conjunto con el Gerente General tomarán las debidas medidas sobre el caso.
- La empresa no permite el uso de sus vehículos para fines personales. Sin embargo, cuando se presente un caso de emergencia, el Gerente Administrativo podrá autorizar dicho uso. Cada vehículo mantendrá en su interior un libro de registro diario de uso tanto por asuntos laborales como por asuntos personales.
- El teléfono es una herramienta básica de trabajo. Es por esto que el uso del teléfono es única y exclusivamente para asuntos laborales. Están prohibidas las llamadas personales, salvo en casos de emergencia. Si la llamada fuera para algún supervisor o para el Gerente, se debe preguntar datos generales como nombre, empresa y si amerita el asunto que desea tratar.
- Cuando exista una llamada telefónica el personal deberá contestar lo más pronto posible (“Mundo Mágico de la Mascota, buenos días /

tardés / noches”), y si tuviere algún inconveniente debe pedir con cortesía en el teléfono que espere un momento (“Mundo Mágico de la Mascota, buenos días / tardés / noches” un momento por favor”) y una vez que se desocupe lo más pronto posible, terminar de atender por el teléfono. No existe ninguna justificación para no contestar el teléfono.

- Los colaboradores podrán tener su teléfono celular consigo, pero únicamente podrán utilizarlo para fines laborales o en caso de emergencia personal. De ninguna manera se aceptará que los empleados utilicen su teléfono celular en horas de trabajo para fines personales

Memorando Interno

- Los memorandos internos son llamadas de atención por escrito que servirán para hacer constar la falta de disciplina o faltas al reglamento de la empresa. Éstos serán entregados únicamente por los supervisores o por los gerentes de la empresa. Éstos memorandos internos significan:
 - Primero: Advertencia con o sin suspensión de privilegios;
 - Segundo: A prueba bajo supervisión con o sin suspensión de privilegios;
 - Tercero: Terminación del contrato.

- Uno de los privilegios de los colaboradores de la empresa son los descuentos en los productos que se comercializan en la misma. Si algún colaborador deseara adquirir algún producto de la empresa deberá hacer su pedido a la matriz, para así poder realizar la factura a crédito y con el descuento correspondiente para colaboradores de la empresa. Este tipo de facturación debe ser autorizado por el supervisor o un gerente. La autorización puede ser enviada vía email. Es importante destacar que son privilegios y no beneficios. Los colaboradores pueden quedar suspendidos de forma temporal o definitiva de sus privilegios si se comete alguna falta, ya sea esta grave o leve.

Faltas, Permisos, Días Libres

- Cuando un colaborador debe ausentarse a un turno de trabajo debe reportar al Supervisor General y al Jefe de Sucursal con al menos dos días de anticipación, salvo que fuera caso de emergencia. Si la ausencia fuera por enfermedad, el colaborador debe presentar un certificado del IESS o de un médico autorizado en un plazo máximo de 72 horas, de lo contrario, se sancionará de acuerdo a la ley, descontando un día de trabajo y deberá firmar un memorando interno por falta y abandono del puesto de trabajo.

- Los permisos se deberán hacer directamente con carta firmada por el colaborador, dirigida al Gerente Administrativo y al Supervisor General. Los permisos serán autorizados únicamente por las personas anteriormente mencionadas, y no podrán hacerse permisos vía verbal. Se deberán hacer por lo menos con 2 días de anticipación; exceptuando los casos de emergencia.
- Los cambios de turnos se deberán tramitar de la misma forma que un permiso, con carta y la debida firma del dependiente.
- Las faltas serán sancionadas según la Ley, Código del Trabajo. La administración, se hará cargo del registro de las faltas y entrega de reporte en base al registro de asistencia de cada colaborador. Las faltas también serán sancionadas con un memorando a la carpeta del colaborador.
- Los atrasos serán sancionados con un memorando interno y el respectivo descuento en el rol de pagos.

Apariencia personal y utilización de uniforme

- Hay que recalcar la importancia de la apariencia personal, la cual debe ser impecable ya que la imagen de la empresa se proyecta a través de su personal y su atención.
- El uso correcto del uniforme en los fines de semana o los días asignados para cada agencia, son de completa obligación para cada

colaborador. En caso de días fríos se ha considerado únicamente el uso de buzo negro durante la jornada de trabajo, siempre que éste sea por debajo de la camiseta.

- En las mujeres el uso correcto del maquillaje es importante, ya que si abusan de este pueden llegar a proyectar una imagen equivocada. Las agencias son la primera y por lo general el único lugar visitado por los clientes por lo que es importante que su imagen sea nítida y de agrado visual a la persona que ingresa a comprar.
- Es también importante que, tanto en hombres como en mujeres, que el cabello si fuera largo, debe estar recogido o bien peinado para que facilite el normal funcionamiento del trabajo.

Remuneraciones

- Todos los colaboradores recibirán su pago en el último día de trabajo antes del 16 de cada mes y en el último día de trabajo del mes para el período que termina.
- Todo el personal recibirá su sueldo por medio de una transferencia bancaria a una cuenta personal en el Banco Promerica, cuenta que será aperturada por la empresa una vez cumplidos los 3 meses de prueba del colaborador. Antes de este período, el pago se hará con cheque del mismo banco.

- Los niveles de sueldos y beneficios se basan en información del mercado de sueldo local y se aprueban por el Gerente General, Gerente Administrativo y Gerente Financiero. Es política de la empresa desarrollar un plan que sea competitivo en el mercado local y le permita atraer y retener profesionales altamente calificados.
- Los niveles de sueldo se determinarán de acuerdo a los antecedentes, experiencias y calificaciones del candidato y de acuerdo con la descripción del puesto. La empresa mantendrá una política flexible con respecto a las promociones tomando en cuenta el desempeño del trabajo, la motivación y la compatibilidad con los objetivos de la empresa.
- Todos los colaboradores participarán en la evaluación de desempeño trimestralmente para revisar el desempeño pasado y establecer metas y objetivos para el año próximo. Dicha evaluación será una parte del archivo de personal de cada empleado. Este proceso busca ayudar a los empleados a mejorar su desempeño de trabajo y que su potencial sea consistente con sus capacidades, dado que el proceso alienta una mejor comunicación entre el supervisor y el empleado.
- Todo colaborador recibirá una revisión anual de sueldo en diciembre de cada año. Cualquier aumento salarial se haría efectivo el primero de enero del siguiente año. Los colaboradores nuevos contratados después del primero de septiembre de cualquier año no son elegibles para revisión de sueldos en diciembre pero pueden ser elegibles para

revisión de sueldo después de los seis meses a discreción de la administración. El resultado de desempeño del empleado se tomará en consideración cuando se revisen los sueldos. La Gerencia revisará todas las escalas salariales en el cuarto trimestre de cada año y autorizará los ajustes apropiados de acuerdo con la información del sueldo de mercado y la disponibilidad de fondos. Se pueden recomendar aumentos en cualquier momento que exista un cambio significativo en las responsabilidades de los colaboradores.

- La empresa no alienta el adelanto de sueldo pero en una situación de emergencia puede hacer arreglos para ello con las aprobaciones apropiadas. En tales circunstancias, después de seis meses de estar laborando en la organización, el Gerente General puede aprobar un adelanto que no exceda el sueldo de un mes.
- No se puede otorgar adelantos de sueldo más de una vez cada seis (6) meses y todo adelanto debe ser pagado dentro de los mismos seis (6) meses. Los adelantos de sueldos dependerán de la situación financiera de la organización en el momento de hacerse la solicitud.
- En cuanto a los faltantes de caja en los puntos de venta, éstos son ocasionados muchas veces por descuidos, recepción de billetes falsos, mal manejo de efectivo, entrega equivocada de promociones o cambio, o por algún voucher mal elaborado. (Los faltantes de caja que sobrepasen los \$3,00 (tres dólares) serán descontados al

encargado de la caja del día de la agencia en la segunda quincena del mes.

- Cuando los faltantes sean repetitivos o de mayor valor y sin ningún tipo de justificación se procederá a otras instancias como “memos internos” o “reportes disciplinarios”.

Capacitación y Contratación de Personal

- Todo personal contratado o ascendido por la compañía deberá participar del proceso de capacitación e inducción del cargo a desempeñar. La inducción general será presentada por el Supervisor General; y la capacitación del puesto a disposición la dará el personal del área del puesto a disposición. La inducción puede durar alrededor de 1 semana, siendo continua y dependiendo del cargo.
- El Plan Anual de Capacitación deberá ser sustentado y autorizado por el Presidente y la Gerencia General, en base a la detección de necesidades y realidades de la compañía. Este Plan formará parte del Plan Operativo Anual de la empresa.
- La administración procurará capacitar a la mayor cantidad posible de trabajadores, en un proceso continuo, priorizando los objetivos estratégicos de la compañía. El adiestramiento deberá ser otorgado en consideración a las actividades que realice el trabajador y las

necesidades de actualización del área, para que pueda mejorar su desempeño.

3.2.2.4. Políticas financieras

Generales

- Toda transacción y toma de decisiones que se realice en la empresa debe estar orientada a la mantención de una adecuada liquidez y una suficiente diversificación entre distintas fuentes de financiamiento. Esto implica establecer mezclas equilibradas entre capital y deuda, provengan ellos de bancos comerciales o de otras instituciones o personas, de corto o largo plazo.
- Será decisión de la Junta General el uso del excedente o utilidad que se genere cada año. Generalmente gran parte de este excedente se destina a nuevas inversiones y es una fuente importante de obtención de recursos financieros. Se debe tomar en cuenta que parte de este excedente se entrega a los colaboradores de la empresa.
- Para definir y tomar la decisión sobre la adquisición o arriendo de bienes físicos, será necesario un análisis sobre la real necesidad de la empresa sobre el bien, el tiempo de uso del mismo, el valor

comercial del mismo y el costo de beneficio de la adquisición del mismo. Con esto se podrá tomar una decisión más clara y segura.

- El fin de la administración financiera es mantener el endeudamiento de mediano y largo plazo en una proporción que sea razonable en función del crecimiento de las operaciones.
- Se intentará no mantener deuda de corto plazo, salvo para operaciones puntuales.
- Se debe mantener un nivel adecuado de líneas de crédito con bancos locales y extranjeros.

Presupuestación

- La elaboración del presupuesto para el año siguiente deberá iniciarse en el mes de agosto, cada área elaborará sus presupuestos individuales y estos se consolidarán en un presupuesto global, el cual se presentará para aprobación de la Gerencia General a más tardar a mediados de octubre del año corriente y será aprobado hasta el 15 de diciembre por la Junta General.
- Los estados financieros proyectados, flujo de caja y punto de equilibrio son parte integrante del presupuesto.
- Los ingresos que se presupuestarán deberán estar debidamente justificados. Para esto se deberá contar con un Plan de Negocios

actualizado para la implementación de alternativas comerciales que permitan generar los ingresos presupuestados.

- Los gastos siempre se presupuestarán aplicando austeridad sin que esto afectar la operatividad de la empresa.
- Las cifras que los presupuestos contengan no se aceptarán sin análisis previo del área responsable y a su vez se adjuntarán los debidos soportes y premisas utilizadas para la elaboración de los presupuestos de cada área.
- El propósito de la inversión se clasificará en función de: Reducción de costos, mejoramiento y expansión de productos y servicios existentes, expansión de nuevos productos o servicios e incremento de ingresos.
- Los proyectos de inversión deberán contar mínimo con el estudio Costo-Beneficio y flujo mensualizado proyectado a tres años y deberán estar inmersos dentro del Plan Operativo de la Empresa. La Junta General, a su criterio, podrá solicitar la presentación de un plan de negocios. Además deberán incluir la evaluación de la tasa interna de retorno (TIR) y valor actual neto (VAN). La TIR aceptable para aprobar proyectos no puede ser menor a la tasa de descuento. Los proyectos generados por cada área deberán aplicar la tasa de descuento que para evaluación de proyectos se fija en 16.5%.
- Los Gerentes de cada área serán los responsables de la elaboración y administración del presupuesto que a sus áreas les corresponde.

- Al término de cada mes y dentro de los primeros 15 días del mes siguiente la Presidencia Ejecutiva será informada sobre la ejecución presupuestaria, información que contendrá el análisis de los resultados comparativos, observaciones y recomendaciones.
- Todo exceso en el gasto con respecto al flujo de utilización del presupuesto deberá ser corregida en el mes siguiente, por el área que lo generó.
- Las inversiones deben estar priorizadas de la siguiente manera:
 - Inversiones que no pueden ser diferidas y que son necesarias para mantener la operación de la empresa.
 - Inversiones en proyectos en ejecución.
 - Inversiones que incrementan la eficiencia de las facilidades ya existentes.
 - Inversiones para la expansión o adquisición de nuevas líneas y/o productos y servicios de valor agregado.
 - Inversiones dirigidas a la reducción real de gastos.

Información financiera

- La Gerencia Financiera y el Departamento de Contabilidad, es el área responsable por la preparación, análisis y presentación de los Estados Financieros mensuales y anuales.

- El Departamento de Contabilidad tienen bajo su responsabilidad la presentación oportuna de todas las declaraciones de impuestos y Pago de IESS a los que está obligada la empresa.
- Para efectos del adecuado cumplimiento de estas políticas, el Departamento de Contabilidad deberá coordinar y asegurarse de que las sucursales franquiciadas tengan al día el pago de los impuestos que les corresponde y estén cumpliendo la Ley.

Inversiones

- La Junta General autorizará los montos y plazos para las inversiones de acuerdo a la propuesta que realice la Gerencia Financiera.
- Las inversiones se podrán colocar solo en instituciones bancarias domiciliadas en el Ecuador y que acrediten una calificación mínima de A+ en mercado bancario del Ecuador.
- La Gerencia Financiera a través de la Presidencia Ejecutiva solicitará a la Junta General la autorización correspondiente para realizar inversiones de tesorería, para lo cual deberán presentarse los informes que justifiquen satisfactoriamente el volumen de inversión a realizar, la distribución por entidades bancarias de acuerdo a los montos individuales y tasas de colocación de las inversiones. La justificación también deberá realizarse en cuanto a los plazos propuestos para las inversiones.

- Las propuestas de inversiones deberán contemplar una combinación de riesgo, rendimientos, plazos e instrumentos financieros a utilizar, privilegiando aquellos que puedan ser convertibles inmediatamente en valores líquidos.
- La Presidencia Ejecutiva a través de la Gerencia Financiera informará mensualmente a la Junta General respecto a los rendimientos obtenidos de las inversiones, tasas de interés y montos colocados, incluyendo el correspondiente análisis de los resultados.

Administrativas

- Los servicios adicionales que se contraten deberán incluir, en lo posible, nuevas tecnologías a efectos de disminuir costos y optimizar resultados.
- Los bienes muebles e inmuebles de propiedad de la empresa y arrendados, deberán recibir el mantenimiento respectivo a efectos de precautelar su buen estado de presentación, funcionamiento y conservación.
- Los bienes muebles que originen gastos en exceso se los dará de baja para su posterior venta o desecho.
- Cuando exista la necesidad de reemplazar el parque automotor, se podrá considerar las siguientes opciones: Compra, arrendamiento mercantil, o se podrá considerar la opción de subcontratar el servicio

de movilización del personal, materiales y/o herramientas. Previo a decidir sobre la opción a utilizar se deberá realizar el correspondiente estudio de costo-beneficio.

- Los bienes de la compañía, excepto aquellos que hayan sido dados de baja, deben estar asegurados a base de avalúos reales.
- La unidad de informática deberá proporcionar a las sucursales y franquiciadas la adecuada provisión de software, hardware y las conexiones informáticas necesarias, a fin de asegurar la oportuna presentación de los estados financieros, declaraciones de impuestos y en general de cualquier información de carácter contable además de la facturación y control de inventarios.

3.2.3. Planes, programas y proyectos

Los planes, programas y proyectos que se proponen están basados en los objetivos y perspectiva de la empresa por sus propietarios para los próximos 5 años. Se definieron 3 planes principales, con sus respectivos programas y proyectos, que representan los objetivos principales por los que los propietarios de la empresa han estado trabajando los últimos años.

A continuación se presenta un resumen de lo antes mencionado.

PLAN	PROGRAMAS	PROYECTOS
Expansión de la marca con sucursales franquiciadas a nivel nacional.	Conversión de la empresa a Compañía de Responsabilidad Limitada	Reforma de los procesos de contabilidad para cumplir con los requerimientos legales en 6 meses.
		Creación de la compañía en la Superintendencia de Compañías.
		Definición de los socios y su porcentaje de aportación.
	Elaboración de Planificación Estratégica	Reunión de la Junta General para la revisión, corrección y aprobación de la Planificación Estratégica propuesta.
	Reforma de la Estructura Orgánica	Contratación de personal para cubrir los cargos vacantes.
		Inducción y capacitación de los nuevos colaboradores en sus cargos.
	Revisión y aprobación del Manual del Franquiciado y las condiciones para la venta de franquicia.	Aprobación del Manual del Franquiciado.
	Promoción de la Venta de franquicias a nivel nacional.	Contratación de agencia que publicite la venta de las franquicias.
		Revisión de los candidatos para adquisición de franquicia y su respectiva autorización.

El primer plan presentado es la expansión de la marca a través del sistema de franquicias a nivel nacional. Este plan es el centro de este trabajo de investigación y planificación. Este sistema pretende expandir la marca de manera más rápida y con menor carga administrativa para la empresa. Para esto se debe convertir la empresa a compañía de responsabilidad limitada para iniciar la formalización de la empresa y establecer una planificación estratégica que pretenda cumplir con este plan.

PLAN	PROGRAMAS	PROYECTOS
Redefinir la estructura financiera de la empresa para un manejo más eficiente de fondos de financiamiento y excedentes.	Formalización y reestructuración en el manejo de fondos de la empresa.	Definición de los ingresos y gastos personales del a familia propietaria.
		Exclusión de la contabilidad y finanzas de la empresa, los gastos personales de la familia propietaria.
		Aportación de los socios al patrimonio de la compañía.
		Análisis de la estructra financiera actual y definición de correcciones y medidas a tomar.
		Análisis de los gastos de la empresa en cuanto a marketing y publicidad, pesonal de ventas y administrativo y gastos operativos.
		Revisión y Control de los Estados Financieros de forma mensual.

Como segunda plan se pretende formalizar y redefinir la estructura financiera de la empresa para poder tener un mejor manejo de de las fuentes de financiamiento y los usos de los recursos de la compañía. Esto forma parte de alguna manera de la formalización de la empresa y permitirá realizar inversiones que apoyen los proyectos propuestos.

PLAN	PROGRAMAS	PROYECTOS
Ampliación de la línea de negocio, con una clínica veterinaria, peluquería y Spa, guardería canina y fundación de rescate.	Elaboración de plan de expansión de negocio a nuevas líneas de servicios.	Asociación con Clínicas Veterinarias de las ciudades en las que se encuentran los locales.
		Plan de capacitación de peluqueros caninos del exterior a los postulantes a peluqueros caninos para formación continua e intercambios laborales.
		Creación de Spa y guardería canina en la ciudad de Quito con capacitación y asesoramiento de entidades del exterior.
		Creación de una fundación de rescate de animales domésticos, financiada por la empresa y donaciones voluntarias.

El tercer plan es la expansión de la línea de negocio con la oferta de nuevos servicios para el cliente final. Con esto se estaría completando el círculo de servicios para mascotas domésticas y agregando valor a los servicios ofrecidos.

CAPÍTULO 4

4. PLAN DE PRESUPUESTOS

4.1. PRESUPUESTOS

Los modelos de presupuesto que se van a presentar a continuación, son los que se propone que maneje tanto la empresa franquiciantes, como las franquiciados. En el segundo caso, no será obligatorio el manejo de la totalidad de los modelos que se presentan, pero es de gran ayuda que ya desde el inicio puedan manejar estos documentos para facilitar el manejo financiero de la franquicia y también la comunicación financiera entre el franquiciado y el franquiciante. Estos modelos serán entregados al franquiciado junto con los análisis que haga el franquiciante de la nueva franquicia.

4.1.1. Metodología Presupuestaria

Se propone que los presupuestos se elaboren bajo el modelo de presupuestos por proceso de dirección. Este modelo presenta los presupuestos como el resultado del proceso planificador de la empresa, en la que el grupo directivo, en base a sus objetivos, establece metas que pretende alcanzar en cada una de las áreas de la compañía. Con este modelo se elaboran presupuestos específicos y estados financieros proforma, que son monetariamente la respuesta a la planificación realizada para cada área.

4.1.2. Presupuesto de Ventas

Para proyectar o estimar las ventas de la empresa existen diferentes métodos, los mismos que se determinan en función de la naturaleza y giro del negocio, los productos que se ofrecen y el mercado. Para el caso de la empresa Mundo Mágico de la Mascota, se debe tomar en cuenta que se cuenta con 9 tiendas propias, y se proyecta a contar con franquicias dentro y fuera de la ciudad. Con esto es necesario realizar un presupuesto de ventas de la empresa para las sucursales propias y otro para las ventas que se tendrá por las solicitudes de mercadería de las franquicias. Este último presupuesto irá de la mano con el presupuesto de ventas de cada una de las franquicias. Con estos dos

presupuestos se podrá tener una imagen más clara de los presupuestos de venta totales para la empresa.

Entre los métodos que la empresa ha estado utilizando para proyectar sus ventas y poder así principalmente negociar con sus proveedores es el de la tendencia de las ventas. Este método es uno de los más sencillos ya que se basa en el cálculo de la tasa de crecimiento que reflejan las ventas históricas de acuerdo a sus fluctuaciones cíclicas o estacionales. La tasa que se obtenga se aplica al valor del último año para obtener el año proyectado. La tasa de crecimiento puede ser ajustada hacia arriba o abajo para responder de mejor manera a las previsiones de hechos futuros con un análisis del ambiente económico y político del país. Cuando este método se aplica a valores monetarios, hay que tomar en cuenta las inconsistencias que se puede tener si existiese una variación de precios por problemas inflacionarios. Para corregir estas inconsistencias, se recomienda normalmente deflactar la serie histórica de ventas del último año histórico y luego obtener la tasa de crecimiento.

Existe además un método de criterios múltiples, mediante el cual las ventas del período histórico se actualizan a través de factores de ajuste específicos y de influencias de carácter económico y administrativo, para así obtener las nuevas cifras proyectadas. La combinación entre la información interna y externa permite que las perspectivas de venta de la empresa sean cumplidas, en función de los hechos del entorno. Para esto se utiliza la siguiente fórmula:

$$PV = ((VH + FCI) * FCE) * FAD^2$$

En donde:

PV : Presupuesto de Ventas

VH: Ventas Históricas (Ventas del período inmediato anterior)

FCI: Factores de cambio internos de la empresa.

FCE: Factores de cambio externo de la empresa, calculados de forma porcentual.

FAD: Factores de ajuste directivo, calculados de forma porcentual

Ambos métodos recomendados son similares, ya que en el primero para poder definir el porcentaje de crecimiento se deben tomar en cuenta los factores internos y externos de la empresa, de manera general y definirlos en un solo valor. En el segundo método se hace lo mismo, pero se definen un valor de incidencia para los factores internos y otro para los valores externos. Con esto se podrá definir la proyección de ventas de manera más acertada y realista.

4.1.3. Presupuesto de cobranzas

Cuando la empresa inicie la venta de los productos a las sucursales franquiciadas, el pago de estas facturas no será necesariamente al contado. El presupuesto de cobranzas contribuye a conocer con qué recursos de efectivo

² Tomado de: H.PEÑA, *Prácticas Presupuestarias para ejecutivos*; Editorial Ecuador, Quito, p. 112

cuenta el ejercicio presupuestario próximo. La previsión de los cobros se establece de acuerdo con la política de crédito que la compañía concede a sus clientes, en este caso las sucursales franquiciadas. La empresa maneja con sus proveedores un plazo de pago de 30 días. Esto serviría como referencia para el plazo de cobro. Sin embargo, para cuidar y mejorar el ciclo de efectivo de la empresa, se propone tener el plazo de cobro a 21 días.

Se debe tener presente que el presupuesto de cobranzas tiene como resultado 2 incidencias: el primero se relaciona con el flujo de caja, ya que se deben registrar solo los ingresos de efectivo de las ventas realizadas; y la segunda se relaciona con el balance general, ya que se debe dejar registrado el saldo de cuentas por cobrar que queda por recuperar.

En el ANEXO 6 se puede revisar el formato del Presupuesto de Cobranzas que se propone utilizar. En este formato se ha incluido ventas con hasta un plazo de 60 días, por cualquier tipo de negociación que se pueda realizar y requiera este plazo.

4.1.4. Presupuesto de gastos de mercadeo (publicidad y promoción)

Como se había definido en el capítulo anterior, la empresa inicialmente no cuenta con una persona encargada directamente del área de mercadeo. Por el contrario, se propone contar con los servicios de una agencia de marketing y

publicidad que maneje todo el tema relacionado. Es por esto que el presupuesto destinado a esta área debería estar fijado por las actividades a realizar por la agencia. Las actividades están estrechamente relacionadas con los objetivos y metas que tenga la empresa para el año; por lo que el presupuesto asignado a mercadeo dependerá de las metas y objetivos que tenga propuesta en la planificación del año y las actividades que se propongan realizar.

Para esto se presenta un formato provisional para realizar un presupuesto de mercadeo. En este formato se incluyen algunas actividades generales que normalmente se realizan durante el año. Si existiese una actividad extraordinaria, deberá incluirla en el mes correspondiente con la debida justificación del caso. En el ANEXO 7 se presenta el formato de Presupuesto de Mercadeo.

Existen también ciertas actividades o mecanismos que ayudan a estimular las ventas entre los vendedores, como las comisiones. Además existen otros gastos que representan estímulos para la compra de parte de los clientes, como por ejemplo descuentos por volumen de compra, pronto pago o ventas al contado. Estos valores deberán constar en presupuestos por separado en base al presupuesto de ventas. Si por alguna razón esto no fuera posible, estos valores deberán estar incorporados como parte del presupuesto de gastos de venta.

4.1.5. Presupuesto de compras

Para las compañías comerciales, como el caso de Mundo Mágico de la Mascota, las compras proyectadas se basan en el siguiente cálculo: Ventas presupuestadas, más el inventario final o stock de seguridad y menos el inventario inicial. Este procedimiento descansa en que las compras tienen que tender a ser más o menos iguales a las ventas en términos de cantidades unitarias. Este cálculo puede ser realizado en unidades monetarias y en unidades de productos. Los requerimientos de productos se realizan semanalmente para cumplir con la política de “Justo a Tiempo” y así minorar los costos de almacenamiento. Esta técnica funcionará para el abastecimiento semanal de las sucursales. Este cálculo se lo puede obtener directamente del sistema de inventarios que maneje la compañía.

Sin embargo, la empresa se cuentan con aproximadamente 3000 artículos para mascotas, por lo que realizar el presupuesto por artículo sería demasiado largo, pero dado que el presupuesto de ventas está en valores monetarios, se podría trabajar en base a las ventas proyectadas, descontando entre 25% y 40% que es el margen entre el precio de venta al público y el precio de costo, dependiendo el producto. Este cálculo puede arrojar cifras aproximadas de lo que se podría manejar como compras en unidades monetarias y así manejar cifras que se aproximen de lo que se podría tener como compras en el período definido.

4.1.6. Presupuesto de pagos

El presupuesto de pagos presenta las formas de pago convenidas con los proveedores, por las fechas de vencimiento, a fin de que la tesorería pueda atender los desembolsos respectivos y a tiempo. La empresa maneja condiciones de pago a plazo de 30 días. El presupuesto de pagos es de suma importancia ya que con este se puede definir cómo los compromisos de pago afectan la disponibilidad de caja. Con este presupuesto la tesorería podrá programar los egresos, acogerse al pronto pago o a los descuentos, o conseguir crédito de instituciones financieras o de socios para poder cumplir con las obligaciones con proveedores. En el ANEXO 8 se presenta un formato de presupuesto de pagos propuesto. En este formato se indica el proveedor la política de compra y las fechas en las que se realizará el pago. Este presupuesto se puede manejar mensualmente ya que la política de pago es de 30 días.

4.1.7. Presupuesto de capacitación

En este presupuesto se presentan todos los cálculos relacionados con eventos que aporten al perfeccionamiento del trabajo de los colaboradores de la empresa. Los eventos de capacitación se presentan por niveles de jerarquía o por tipo de capacitación que se vaya a realizar como: cursos, seminarios, entre otros. La empresa no ha tenido un plan de capacitación formal en los últimos años; sin embargo se han tenido capacitaciones especialmente de ventas

proporcionadas por empresas proveedoras. Con esta propuesta, se pretende que la compañía establezca un calendario de capacitaciones y un presupuesto específicamente asignado para estas actividades. En el ANEXO 9 se presenta el formato que se propone para el presupuesto de capacitación para los colaboradores de la compañía.

4.1.8. Presupuesto de gastos de venta

Los gastos de venta se pueden definir como el monto de gastos en que incurre la compañía para movilizar los productos hacia los intermediarios o el consumidor final. Los gastos de venta referenciales que se incluyen en este presupuesto son: sueldos y salarios, comisiones de vendedores, gastos de viaje, publicidad, fletes por transporte, etc. En el ANEXO 10 se presenta el formato tipo del presupuesto de gasto de venta.

4.1.9. Presupuesto de gastos administrativos financieros

Los gastos administrativos y financieros, como su nombre lo indica representan los gastos en los que incurre la compañía (administración central) para mantener activo el negocio. Generalmente estos gastos tienden a ser fijos en comparación con los gastos de venta. Este presupuesto es muy similar al de gastos de ventas, pero se enfoca principalmente en la administración central.

En el ANEXO 11 se puede observar el formato tipo que se utilizará para el presupuesto de gastos administrativos-financieros.

Como apoyo para poder armar estos presupuestos, existen ciertos formatos que sirven de ayuda. Entre ellos están el distributivo de sueldos y salarios. Este formato permitirá de manera general conocer los sueldos y salarios presupuestados para el año y además el gasto en que se incurre en estos rubros. El formato se presenta en el ANEXO 12.

4.1.10. Presupuesto de inversión y financiamiento

La inversión representa el valor de los costos en que incurre la compañía en la ejecución de un proyecto, o la evaluación, selección y compra de activos que tienen duración de largo plazo o períodos prolongados mayores a un año.

Para la elaboración de un presupuesto de inversión, se deberá definir la necesidad de la inversión. Existen algunas causas de inversión en una compañía, entre las que están:

- Expandir la capacidad de funcionamiento de la empresa.
- Reponer o reemplazar la maquinaria o equipos existentes.
- Actualizar o modernizar equipos.

- Estructurar otros gastos de capital (inversiones que tienen que ver con el desarrollo del negocio: investigación, consultoría, etc.)

La inversión que pueda realizar la empresa se puede categorizar en inversión fija, inversión intangible. La empresa debe presentar un “Desglose de la inversión fija e intangible proyectada”. Con este formato se podrá definir la estructura y destino de la inversión.

<u>DESGLOSE DE LA INVERSIÓN FIJA E INTANGIBLE PROYECTADA</u>					
AÑO:					
		COSTO			
CONCEPTO	Nro. UNIDADES	UNITARIO	TOTAL	AÑOS DE VIDA	DEPREC. ANUAL
1. ADM. CENTRAL					
Terrenos					
Edificios					
Vehículos					
Muebles y Enseres					
Equipos					
Gastos Constitución					
Gastos Instalación					
Patentes y Licencias					
Capacitación					
SUBTOTAL	0	\$ -	\$ -	0	\$ -
2. VENTAS					
Edificios					
Vehículos					
Muebles y Enseres					
Equipos					
SUBTOTAL	0	\$ -	\$ -	0	\$ -
GRAN TOTAL	0	\$ -	\$ -	0	
Observaciones:					

Elaborado por: Andrea Aguirre

En cuanto al Capital de trabajo, representa la cantidad óptima de recursos monetarios que requiere la compañía para la operación normal del negocio, incluyendo en este caso, la comercialización y la venta de los bienes y servicios. Cuando se realiza el análisis de las “Necesidades Operativas de Fondos” y “Capital de Trabajo” se define si la empresa cuanta con una

excedente de Capital de trabajo para invertir o un faltante que necesita financiamiento. Esto bajo el ciclo y funcionamiento del negocio. Este formato se presenta a continuación.

NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS (NOF)		
	AÑO HISTÓRICO	AÑO PROYECTADO
Días		
Caja Mínima		
Cuentas por cobrar		
Inventario		
Otros corrientes		
Subtotal	\$ -	\$ -
(-) Pasivo Espontáneo	\$ -	\$ -
Proveedores		
Gastos por pagar		
Pagos a Cías. Relacionadas		
Impuestos por pagar		
Otros		
NOF	\$ -	\$ -
CAPITAL DE TRABAJO		
	AÑO HISTÓRICO	AÑO PROYECTADO
Préstamo bancario LP		
Pmos. LP		
Cías Relacionadas		
Jubilación Patronal		
Recursos Propios		
Utilidad Ejercicio		
(-) Activo no Corriente		
CAPITAL DE TRABAJO	\$ -	\$ -
INVERSIÓN / ENDEUDAMIENTO	\$ -	\$ -

Elaborado por: Andrea Aguirre

El presupuesto de financiamiento presenta las fuentes y clasificación de la obtención de recursos monetarios necesarios para llevar a cabo las actividades de comercialización o adquisición de bienes para la compañía. Este presupuesto permitirá a la compañía tener en cuenta las fuentes de financiamiento y la proporción del corto y largo plazo. El formato modelos del presupuesto de financiamiento se presenta en el ANEXO 13.

4.1.11. Inversión total y financiamiento

En este formato se consolidan tanto las inversiones fijas e intangibles existentes como las que se proyecten en el año presupuestado y el uso de fondos requerido; y se los compara con el financiamiento con el que cuenta la compañía. Cuando la sumatoria de la inversión y el uso de fondos sea igual al financiamiento, se entiende que la inversión programa puede ejecutarse con el financiamiento establecido; pero si la inversión no es igual al financiamiento, se necesita recurrir a nuevas fuentes de financiamiento o buscar nuevos mecanismos como el arrendamiento financiero. Esta herramienta evidentemente permite determinar si las fuentes de financiamiento son suficientes, si es necesario adquirir una nueva deuda, y además ayuda en la toma de decisiones sobre el destino de las inversiones. Además se puede definir en un formato extra, el porcentaje (%) de los recursos de financiamiento que son de fondos propios y los que son de fondos externos. Es importante mencionar que un buen programa de financiamiento y uso de los fondos se basa en la premisa que las

inversiones a corto plazo deben ser financiadas por fuentes de corto plazo y las de largo plazo por recursos de fuentes del mismo plazo. En el ANEXO 14 se puede analizar ambos formatos modelo para esta herramienta.

4.2. FLUJOS DE CAJA

Es importante, además de conocer los estados financieros, el origen de los fondos de la empresa (fuentes de fondos), y el destino que la empresa da a estos fondos (usos de fondos). Esta información del flujo de fondos se la representa en el Estado de Fuentes y Usos. Este documento muestra cuáles de las cuentas representan una fuente de fondos y cuáles son aplicaciones de los fondos con los que cuenta la compañía. Este documento puede presentarse de varias formas; pero para este caso se ha decidido que sea el Estado de fuentes y usos contable. Este proporciona mayor información para el usuario, ya que clasifica a las fuentes y a los usos en actividades de operación, financiamiento e inversión. Además permite cuadrar el movimiento de la cuenta caja del año. Al conjugar de manera contable todas las fuentes y usos de recursos del año, el resultado final es el movimiento de caja del año. Si al movimiento de caja del año se suma el valor inicial de caja, se obtiene el valor final de caja. En el ANEXO 16 se puede encontrar el formato del estado antes mencionado.

Una vez realizado el Estado de Fuentes y Usos, se procede a elaborar el Flujo de Caja. En este flujo se deben separar los diferentes componentes en las mismas categorías del Estado de Fuentes y Usos. Con esto se podrá tener una mejor idea de la capacidad del negocio para generar caja. En el flujo operativo se registran los ingresos y egresos operativos. En este flujo lo importante es registrar todas las transacciones cuando implican ingreso o egreso y no cuando se causan. El flujo de fondos operativo incluye variaciones de cuentas de balance. Además de las ventas interesan las variaciones en las cuentas por cobrar, y además de las compras interesan

las valoraciones en inventarios y cuentas por pagar. Por el lado de los ingresos se registran los recaudos por ventas netas y por otros ingresos operacionales. Como egresos se reportan los pagos por compra de materia prima nacional e importada, servicios con terceros, leasing, nómina, gastos de ventas, de arrendamientos, de servicios generales y de administración. Se excluyen la depreciación y las amortizaciones porque no son gastos que implique desembolso. Solo se incluyen los ingresos y egresos que realicen dentro del período analizado. Lo que se pretende con tener primeramente un flujo de fondos operativo, es medir la capacidad del negocio para generar efectivo. Si de la operación no quedan sobrantes, no sería viable continuar con el negocio.

El flujo de financiamiento debe contener los pagos a capital correspondientes a los créditos tomados, o a los bonos emitidos, en la fecha en que deben pagar. Incluye también los reembolsos por concepto de cancelación de cartas de crédito. Incluye también lo que ingresa por concepto de nuevos créditos de corto y largo plazo, y por emisión de acciones. Usualmente, se calcula de acuerdo con las necesidades de efectivo que van surgiendo del mismo flujo, teniendo en cuenta que cada vez que se proyecta tomar un nuevo crédito deben preverse sus intereses y sus abonos a capital.

Finalmente el flujo de inversión incluye gastos de capital (compra de maquinaria y activos para reposición, ampliación o modernización), gastos de investigación y desarrollo, inversiones en publicidad (si no se las ha incluido en la parte operativa).

Al finalizar la elaboración de este flujo, se debe sumar al saldo de caja inicial los saldos de los flujos el resultado final será el saldo de caja final, que será el inicial para el siguiente periodo.

CAPÍTULO 5

5. LA FRANQUICIA

5.1. PROPUESTA DE MODELO DE FRANQUICIA

Como se mencionó en el Capítulo 1, existen muchos modelos de franquicia. Pero una vez revisado toda la gama de modelos, se proponen 2 tipos de franquicia. Normalmente, en todos los modelos de franquicia existe un pago inicial del franquiciado al franquiciante, por concepto del valor de la marca. Este valor es definido por el franquiciante. Pero además de este pago, según el modelo de la franquicia, existen otros pagos que se pueden realizar, llamados regalías. Uno de los modelos franquicia propone que el franquiciado realice el pago de regalías mensuales sobre el valor de las ventas a al franquiciante. Este modelo se aplica generalmente con regalías que van desde el 1% hasta, generalmente, el 10% sobre ventas.

Existe otro modelo en el que no se dan pagos de regalías mensuales, sino que el franquiciante se convierte en proveedor general del franquiciado; o a su vez se convierte en negociador directo con los proveedores de los franquiciados. A continuación se presenta a mayor detalle estos dos tipos de franquicia.

- **Franquicia con central de compras-distribución:** En este tipo de franquicia, el franquiciador representa una central de compras cuya misión es la selección y adquisición del surtido de los productos a ofrecer en los puntos de venta y además la distribución directa desde la central a los franquiciados.
- **Franquicia con central e homologación:** El franquiciador selecciona varios proveedores a los que los franquiciados pueden realizar sus compras. Con esto el franquiciador puede negociar las mejores condiciones de precios, calidad, condiciones de entrega, etc. Los proveedores, normalmente, deben pagar al franquiciador un tanto por ciento de las ventas efectuadas a los franquiciados. Este monto puede ser repartido entre los franquiciados o incrementar los ingresos del franquiciador. (Diez de Castro, 2005)

Además, se podría incluir la franquicia por conversión, en la que se llegan a acuerdos en los que un negocio que ya está establecido, accede a una cadena de franquicia, acogiendo las características de imagen, nombre comercial, publicación conjunta, etc.

Estos modelos de franquicia son los que se proponen para una futura implementación del sistema de franquicia como modelos de expansión del negocio. Para poder elegir uno de ellos, o una combinación entre ellos, es importante tener en cuenta todas las reglamentaciones vigentes en el país; en especial la nueva “Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado”, publicada en el Registro Oficial el jueves 13 de Octubre del 2011. En el caso del modelo de regalías, el tema de poder de

mercado no es muy incidente, ya que las regalías no tienen nada que ver con esto. El porcentaje que se fije para el pago de las regalías debe ser analizado, ya que este porcentaje, para el franquiciado, representará todos los meses un costo de ventas adicional, que de alguna manera mermará el margen de utilidad que pretenda obtener. De todas formas, este porcentaje debe ser, de alguna manera, un valor representativo para el franquiciante, ya que si se realizara un análisis costo-beneficio de la venta de una franquicia o de una sucursal propia, las regalías deberían representar un beneficio para el franquiciante, además de muchos otros factores.

En los modelos en los que sí se tiene incidencia la Ley de Mercado, es en los modelos de Franquicia con central de compras-distribución y la franquicia con central y homologación. Estos modelos, en sus contratos, deben tener una cláusula de exclusividad de compra, ya sea al franquiciante como proveedor único o parcial; o de compra a únicamente ciertos proveedores que sean presentados por el franquiciante. Esta (s) cláusula (s) de exclusividad no está completamente restringida en la Ley; sin embargo en los Artículos 9 y 11 se definen ciertas prácticas que se entienden como abusos de poder de mercado y acuerdos y prácticas prohibidas. El artículo 9 se presenta a continuación.

Artículo 9.- Abuso de Poder de Mercado.- Constituye infracción a la presente Ley y está prohibido el abuso de poder de mercado. Se entenderá que se produce abuso de poder de mercado cuando uno o varios operadores económicos, sobre la base de su poder de mercado, por cualquier medio, impidan, restrinjan, falseen o distorsionen la competencia, o afecten

negativamente a la eficiencia económica o al bienestar general. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011)

Existen 23 numerales en los que se especifica las conductas que constituyen abuso de poder de mercado. Los numerales 10, 11 y 19 se presentan a continuación, al considerar que podrían restringir de alguna manera los planes de modelos de franquicias expuestos anteriormente, en especial el de franquicia con compra y distribución y el de franquicia de compra y homologación.

10.- La incitación, persuasión o coacción a terceros a no aceptar, limitar o impedir la compra, venta, movilización o entrega de bienes o la prestación de servicios a otros.

11.- La fijación, imposición, limitación o establecimiento injustificado de condiciones para la compra, venta y distribución exclusiva de bienes o servicios.

19.- Establecer, imponer o sugerir contratos de distribución o venta exclusiva, cláusulas de no competencia o similares, que resulten injustificados. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011)

El artículo 11 presenta los acuerdos y prácticas prohibidas por esta ley.

Artículo 11.- Acuerdos y prácticas prohibidas.- Están prohibidos y serán sancionados de conformidad con las normas de la presente ley todo acuerdo, decisión o recomendación colectiva, o práctica concertada o conscientemente

paralela, y en general todos los actos o conductas realizados por dos o más operadores económicos, de cualquier forma manifestados, relacionados con la producción e intercambio de bienes o servicios, cuyo objeto o efecto sea o pueda ser impedir, restringir, falsear o distorsionar la competencia, o afecten negativamente a la eficiencia económica o el bienestar general.

Entre las prácticas que pueden afectar o limitar el funcionamiento de los modelos de las franquicias propuestos están los numerales 3, 4 y 19.

3.- El reparto concertado de clientes, proveedores o zonas geográficas.

4.- Repartir o restringir las fuentes de abastecimiento.

19.- Establecer, imponer o sugerir contratos de distribución o venta exclusiva, cláusulas de no competencia o similares, que resulten injustificados. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011)

Sin embargo, es importante señalar que estas prohibiciones son efectivas cuando se determina que el la institución ejerce poder de mercado en el que funciona y cuando el mercado en cuestión sea un mercado relevante. Para definir esto se puede revisar los artículos 5 y 8.

Artículo 5.- Mercado relevante.- A efecto de aplicar esta Ley la Superintendencia de Control del Poder de Mercado determinará para cada caso el mercado relevante. Para ello, considerará, al menos, el mercado del producto

o servicio, el mercado geográfico y las características relevantes de los grupos específicos de vendedores y compradores que participan en dicho mercado.

El mercado del producto o servicio comprende, al menos, el bien o servicio materia de la conducta investigada y sus sustitutos. Para el análisis de sustitución, la Superintendencia de Control del Poder de Mercado evaluará, entre otros factores, las preferencias de los clientes o consumidores; las características, usos y precios de los posibles sustitutos; los costos de la sustitución; así como las posibilidades tecnológicas y el tiempo requerido para la sustitución.

El mercado geográfico comprende el conjunto de zonas geográficas donde están ubicadas las fuentes alternativas de aprovisionamiento del producto relevante. Para determinar las alternativas de aprovisionamiento, la Superintendencia de Control del Poder de Mercado evaluará, entre otros factores, los costos de transporte, las modalidades de venta y las barreras al comercio existentes.

La determinación del mercado relevante considerará las características particulares de los vendedores y compradores que participan en dicho mercado. Los competidores de un mercado relevante deberán ser equiparables, para lo cual se considerará las características de la superficie de venta, el conjunto de bienes que se oferta, el tipo de intermediación y la diferenciación con otros canales de distribución o venta del mismo producto.

Artículo 8.- Determinación del Poder de Mercado.- Para determinar si un operador económico tiene poder de mercado en un mercado relevante, debe considerarse, entre otros, uno o varios de los siguientes criterios:

- a. Su participación en ese mercado, de forma directa o a través de personas naturales o jurídicas vinculadas, y su posibilidad de fijar precios unilateralmente o de restringir, en forma sustancial, el abastecimiento en el mercado relevante, sin que los demás agentes económicos puedan, en la actualidad o en el futuro, contrarrestar ese poder.
- b. La existencia de barreras a la entrada y salida, de tipo legal, contractual, económico o estratégico; y, los elementos que, previsiblemente, puedan alterar tanto esas barreras como la oferta de otros competidores.
- c. La existencia de competidores, clientes o proveedores y su respectiva capacidad de ejercer poder de mercado.
- d. Las posibilidades de acceso del operador económico y sus competidores a las fuentes de insumos, información, redes de distribución, crédito o tecnología.
- e. Su comportamiento reciente.
- f. La disputabilidad del mercado.
- g. Las características de la oferta y la demanda de los bienes o servicios; y, h. El grado en que el bien o el servicio de que se trate sea sustituible, por otro de origen nacional o extranjero, considerando las posibilidades tecnológicas y el grado en que los consumidores cuenten con sustitutos y el tiempo requerido para efectuar tal sustitución. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011)

Con esto se determina si un operador económico tiene poder de mercado en un mercado relevante. Si no se cumpliera con estas características o criterios, los acuerdos y prácticas prohibidos no tendrían validez. Además es importante recalcar que aún cuando una de estas prácticas o acuerdos fuese denunciada, es importante para el ente económico defender dicha práctica, justificándola, por ejemplo, con declaraciones y hechos con los que se demuestre que dichas prácticas o acuerdos mejoran la capacidad de competir para el franquiciado frente a los demás competidores. Así quedarían justificados los acuerdos o prácticas antes mencionados.

5.2. VALORACIÓN DE LA FRANQUICIA

Como se mencionó anteriormente y en el capítulo 1, normalmente en la negociación de venta de una franquicia, se fija un valor de pago inicial, el cual estará definido por el franquiciador basado en varios parámetros. Normalmente este valor corresponde al valor de posicionamiento de la marca en el mercado. Esto se define con algunos estudios técnicos que permitan de alguna manera identificar el valor que tiene la marca como tal en el mercado.

Existe también una opción que podría ayudar a determinar el valor de pago inicial, o incluso el porcentaje de regalías mensuales que el franquiciado debe pagar. Para esto se podría calcular el valor presente de flujos de caja proyectados al número de años en que el franquiciador pueda cubrir la cantidad invertida para la instalación del local, el tiempo que necesitará para cubrir la cuota inicial, en los gastos de preapertura y en la obtención de ganancias. La mayoría de contratos de franquicia tiene una vigencia de diez años. El valor presente de los flujos futuros resultará ser una cantidad bastante elevada para que se la fije como cuota inicial. Sin embargo, este método puede esclarecer el panorama del flujo que tendría la empresa con una sucursal propia, y según esto, más los estudios técnicos que se pueden realizar para identificar el valor del posicionamiento de la marca en el mercado, definir el valor de pago inicial y el porcentaje de regalías mensuales, según sea el caso.

5.3. CONTRATO DE FRANQUICIA

El contrato de franquicia es un contrato civil o mercantil, celebrado por escrito, mediante el cual el franquiciante concede a la otra parte, el franquiciado, el derecho a explotar una marca, una fórmula comercial o un servicio, por el pago de un canon, el cual se conoce como “royalty” o regalías. El canon puede consistir en una tarifa fija o en un porcentaje sobre las ventas. En el contrato de franquicia, tanto el franquiciante como el franquiciado establecen los derechos y las obligaciones que se deben cumplir para operar un negocio franquiciado. Además, se crea una relación de asistencia permanente del franquiciante al franquiciado bajo el control del franquiciante y de conformidad con un método o sistema.

Debe quedar claro desde el inicio que el contrato que se firme por las partes es la base del desarrollo de las relaciones y obligaciones que tengan las partes desde la fecha en adelante. Además, es preciso recalcar que cada contrato de franquicia es diferente y es por eso que puede parecer con figuras contractuales diferentes, tratando siempre de detallar las características inherentes al negocio en desarrollo. Sin embargo existen algunas de las condiciones que suelen aparecer con más frecuencia en estos tipos de contratos.

- Identificación de las partes

El franquiciante (titular de la franquicia) es la compañía “Mundo Mágico de la Mascota” con su respectivo RUC y datos y franquiciado (entidad que desea explotar (productos o servicios franquiciados)).

- Contraprestaciones económicas acordadas entre las partes.
- Obligaciones respecto de las marcas cedidas.
- Disposiciones relativas a la exclusividad, territorio y relaciones con otros franquiciados de la red.
- Obligaciones de compra únicamente al franquiciador, al menos, en los elementos esenciales del contrato. (De ser el caso).
- Disposiciones sobre precios recomendados de reventa de los productos o servicios.
- Pactos de exclusividad.
- Obligaciones de las partes respecto a la publicidad de la marca y la franquicia.
- Disposiciones sobre la duración del contrato, su terminación, el preaviso y las condiciones para después de su extinción (cláusulas de indemnización por daños o por clientela).
- Cláusulas generales sobre notificaciones entre las partes, legislación aplicable y tribunales competentes para resolver conflictos.

En la relación franquiciante – franquiciado existen aspectos que, a pesar de estar estipulados en el contrato, conviene reforzarlos mediante contratos anexos, estos instrumentos se conocen como contratos auxiliares. A continuación se presentan los más comunes:

- **Contrato de comodato sobre los manuales:** Se estipula el derecho que tiene el franquiciado a usar los manuales, así como su obligación de conservarlos

en buen estado y devolverlos al franquiciante cuando, por cualquier motivo sea rescindido el contrato de franquicia.

- **Contrato de confidencialidad entre el franquiciante y el franquiciado:** Pretende fortalecer las obligaciones y la confidencialidad de la información que se obtenga de las partes.
- **Contrato de confidencialidad celebrado entre el franquiciado y sus empleados:** El franquiciado se asegura que sus empleados respeten la información confidencial que, por razones de su empleo, les sea revelada. Anexar este contrato al contrato de franquicia es una de las primeras acciones de la asistencia técnica que proporciona el franquiciante.
- **Contrato de licencia de uso de software:** Este contrato puede darse en dos modalidades; el celebrado entre un proveedor externo que desarrolla el software y el franquiciado, y el celebrado entre el franquiciante y el franquiciado, cuando el primero es propietario del software. En los dos casos, el franquiciado recibe el derecho de usar el software bajo ciertas condiciones, como protegerlo contra cualquier acto de piratería (copia, reproducción o duplicación).
- **Contrato de suministro o abastecimiento:** Este contrato es común en las franquicias de distribución, el franquiciado se obliga a adquirir determinado producto o productos con un proveedor particular y se establecen las condiciones bajo las que estará sujeto.

La obligación primordial del franquiciado será siempre la de mantener los estándares y niveles de calidad de la marca que adquiere para explotarla, y ese es uno de los puntos al que más énfasis le ponen los franquiciantes, ya que la falta de cumplimiento de esta obligación por parte del franquiciado acarrearía una mala imagen empresarial y perdería el prestigio ganado en determinado territorio, dando como resultado, no una inversión, sino una pérdida. Por este motivo previo a otorgar una franquicia, se analiza bien al postulante y en el Contrato se suelen establecer sanciones severas en caso de incumplimiento a esta importante obligación.

5.4. MODELO DE SUPERVISIÓN PARA FRANQUICIADO

Como en todo proyecto puesto en marcha, es de suma importancia la supervisión del desarrollo del mismo. El caso de las franquicias no es la excepción, y es la empresa franquiciante la que debe asumir esta función. La tarea de supervisión conlleva inicialmente la transmisión del conocimiento que debe ser continua. Para esto es necesaria y recomendable una figura de supervisor o coordinador que debe estar presente en los locales franquiciados para detectar problemas a tiempo y poner en marcha soluciones. Esta supervisión no es solamente para asegurar una calidad homogénea en todos los locales y una correcta adaptación del negocio en todas las ubicaciones, sino para fortalecer la relación franquiciado-franquiciante, y lograr que no se convierta en un modelo impositivo y autoritario. Además es importante que el franquiciado acepte este servicio y sea receptivo a las mejoras, consejos e implementaciones y comparta con total veracidad sus ideas, problemas y gestiones.

Se propone realizar visitas de supervisión a los locales franquiciados. Las visitas de supervisión consisten en el desarrollo de las actividades para verificar las instalaciones, los productos y la operación comercial, financiera, recursos humanos y satisfacción de los clientes. Estas visitas permitirán mantener, evaluar y orientar el desarrollo de la franquicia, y son el medio para facilitar el mejoramiento constante del proceso comercial. La función básica de la visita es mejorar el desempeño comercial para brindar servicios de calidad al público consumidor, que se refleja en clientes leales y satisfechos con la marca. Visto de esta manera la visita es un servicio para ayudar a los franquiciados en el mejor desempeño de sus actividades de

comercialización de los productos. Las visitas pueden ser programadas o ser sorpresivas; así se podría determinar si los comportamientos, imagen y demás características del local no se ven afectadas o modificadas por la presencia anticipada del supervisor o coordinador de las franquicias. La utilización de consultoras externas para realizar dichas vistas mediante el uso de “clientes misteriosos”, llamadas telefónicas, observaciones, uso de internet y chequeo in situ, representan una opción extra para la supervisión. De esta manera, se podrá evaluar y supervisar el local franquiciado desde un punto de vista del consumidor.

Los franquiciados tienen un alto potencial de desarrollo, que puede ser perfeccionado de manera que el cliente perciba que está comprando en establecimientos homogéneos, con la misma atención. Por medio de la supervisión se pueden identificar desviaciones al modelo y oferta comercial de la franquicia, y se establecen medidas correctivas.

En las visitas que se realicen, algunos de los factores que se deberán analizar son los siguientes:

- Calidad de atención al cliente.
- Receptividad ante quejas.
- Mantenimiento de imagen del local.
- Pulcritud e higiene del local y sus trabajadores.
- Uso de uniformes e identificaciones.

- Nivel de conocimiento de los productos en los dependientes.
- Variedad de productos y stock de los mismos.
- Caducidad de productos.
- Satisfacción de los clientes.
- Efectividad del personal de venta en función a las estrategias comerciales definidas.
- Fidelidad del personal con la marca.

Toso estos factores deben ser evaluados en base a las normativas de los manuales de franquicias entregados al franquiciado y a los acuerdos firmados en el contrato. Esto no quiere decir que estos serán los únicos factores a evaluar. Si existiese una situación específica que el franquiciante desea evaluar en los franquiciados, se pueden armar nuevos factores a evaluar para a visita. Además, se pueden realizar visitas en las que se podría analizar un grupo de factores que se refiera a un solo factor de los mencionados anteriormente; por ejemplo, “imagen corporativa”. Los factores a evaluar dependerán únicamente de las áreas que el franquiciante desee evaluar. Además, de ser necesario, la personas encargada de realizar estas vistas de supervisión, puede apoyarse en herramientas tecnológicas para poder sustentar su reporte; por ejemplo: fotos, grabaciones de video, grabaciones de voz, grabaciones de llamadas telefónicas, etc. Todo este tipo de herramientas, deberán ser adjuntadas al reporte como sustento de la visita.

Es importante mencionar que después de cada visita, o supervisión, sea esta por parte del personal de la compañía o por terceros, se entregará un reporte de lo analizado y encontrado en el local de la franquicia a la administración para su revisión y después ser comunicados al franquiciado con el fin de que realice las correcciones requeridas.

5.5. REPORTE E INFORME AL FRANQUICIADO

Como se mencionó anteriormente, después de cada visita de supervisión, el encargado de visita deberá entregar un reporte a la administración de la compañía, en este caso al Gerente Administrativo, Coordinador de franquicias y Gerente General, para en conjunto analizar los resultados de la visita; y de ser el caso, establecer medidas correctivas y establecer sugerencias y recomendaciones al franquiciado. Dicho reporte será un medio para facilitar el mejoramiento constante del proceso comercial.

La elaboración del reporte se basará en los puntajes que se otorgue a cada una de los factores a analizar en cada visita. Se propone armar un esquema de calificaciones para cada factor a analizar, en el que 4 sea la calificación más alta (muy bueno, cumplimiento) y 1 sea la calificación más baja (muy malo, incumplimiento). Si los factores se han alineado por categorías, se puede emitir un promedio por categoría, teniendo así las puntuaciones para cada categoría. Una vez que se ha calificado cada uno de los factores o las categorías, se emite un promedio como calificación final. Esta calificación reflejará, en general, que tan bien se está desarrollando la franquicia bajo las normativas y acuerdos que se firmaron. Con toda esta información, y los comentarios adicionales que se tenga en el reporte, se elaborarán el Informe final, en el que constará toda la información condensada del reporte y las medidas correctivas a tomar y las sugerencias y recomendaciones al franquiciado. Este Informe Final será entregado al franquiciado en una reunión prevista en la que se explicarán la

evaluación de la visita y las sugerencias y recomendaciones. Una copia del Informe quedará archivada en la compañía, como parte del historial del franquiciado.

5.6. ANÁLISIS FINANCIERO DEL FRANQUICIADO

Como política de asesoramiento y capacitación continua al franquiciado, es muy importante, no solo, supervisar al franquiciado en la parte comercial y de cumplimiento de acuerdos del contrato; sino también dar un asesoramiento de la parte financiera del mismo. Con esto se pretende que la relación entre franquiciante y franquiciado no sea impositiva o autoritaria; sino que se puede apoyar a que el franquiciado tenga una correcta adaptación del negocio y que el mismo se esté desarrollando de la mejor manera. Si el local del franquiciado no está rindiendo económicamente como se esperaba, ambos lados pierden. La idea de este análisis y apoyo financiero a realizar con el franquiciado es que se pueda definir en conjunto cuáles son los factores más importantes que están fallando para que no se pueda obtener lo que se estaba buscando económicamente. Este análisis es delicado porque se estaría manejando información privada del franquiciado; sin embargo es importante que se pueda dar asesoramiento incluso en esta área, para que el franquiciado pueda sentirse respaldado y apoyado por la compañía franquiciante y el negocio prospere en menor tiempo. Esto se debe tomar en cuenta ya que, el desarrollo de franquicias significa que el franquiciante está vendiendo un modelo de negocio que se supone que es exitoso y que implica menor riesgo que emprender un negocio cualquiera.

CAPÍTULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Los análisis del mercado de mascotas realizados indican que el crecimiento del mercado de mascotas a nivel nacional tiene una buena tendencia. Existen muchas oportunidades de negocio a nivel nacional, especialmente en Ambato, Cuenca e Ibarra. Los hábitos de las personas han determinado un factor especial en el desarrollo del mercado de mascotas, que crece constantemente. Además, las barreras de entrada son bajas, y no existen inconvenientes con la distribución de los productos por parte de los proveedores. A continuación se presentan conclusiones específicas sobre el análisis externo de la empresa y de mercado de mascotas.

- Se definió que el crecimiento que ha tenido el mercado de mascotas en Ecuador durante los últimos años es importante de entre el 10 y el 15 por ciento. Sin embargo, la cobertura apenas llega al 25 por ciento, por tanto, el potencial es amplio. (AGRYTEC, 2012).

- Se estima que en el país existen aproximadamente 4'000.000 de perros con amo y 1'500.000 gatos caseros. (AGRYTEC, 2012). Mediante un estudio constató que el consumo anual supera las 14 400 toneladas métricas de alimentos balanceados para mascotas. Esta cantidad llega apenas al 10% de la población canina nacional, es decir, a cerca de 1,2 millones de las mascotas. (Diario Hoy, 2009)
- El cambio de hábitos en los ecuatorianos también ha contribuido en el crecimiento de este mercado. En la actualidad las familias en la ciudad de Quito han integrado a su mascota a ser un miembro más de la familia. Por ende se requiere de productos y servicios para consentirlo y tratarlo de la mejor manera.
- Quito, Guayaquil, Santo Domingo, Cuenca, Machala, Ambato y Riobamba son las ciudades que más demandan alimentos para mascotas, dentro de un mercado que mueve unos 40 millones de dólares al año y en el que compiten más de una decena de marcas nacionales e importadas. (Cañar TV, 2011)
- Los proveedores de alimentos tienen más años en el mercado que los proveedores de accesorios. Sin embargo, los proveedores de accesorios han ido apareciendo en el mercado durante los últimos 10 años, lo que demuestra

que el mercado de accesorios ha ido creciendo constantemente y ha representado una oportunidad de negocio para muchos.

- Según los resultados de las encuestas realizadas a los proveedores, la ciudad en la que tienen concentradas las ventas es Guayaquil. Le siguen Ambato, Cuenca e Ibarra. Estas tres últimas ciudades representarían las mejores oportunidades de negocio, ya que el mercado parece estar desarrollándose favorablemente.
- Según los proveedores, en cada una de las regiones en las que comercializan sus productos muestran que el rango de porcentajes de crecimiento con mayor recurrencia es del 11% al 20%. Estos resultados indican que en promedio, en las zonas señaladas la percepción de crecimiento de mercado de productos para mascotas está entre el 11% y 20% con una tendencia a mayor crecimiento.
- Se determinó que existen dos competidores potenciales en la ciudad de Quito. Estas dos empresas son cadenas que manejan un formato muy similar al de Mundo Mágico de la Mascota; y además tiene ubicaciones geográficas bastante similares. Dichas empresas son: Comisariato de las mascotas (PET CENTER) y Pet Shop Davi.
- Según la percepción que tienen los propietarios de los locales del crecimiento que tiene el mercado de mascotas en cada una de las ciudades en las que se

encuentran. En resultados generales, el 41% de los encuestas de la 3 ciudades cree que el mercado crece entre el 11% y 20%. El 29% cree que el crecimiento llega al 10%.

- Ninguno de los encuestados había pensado en el sistema de franquicias como una posibilidad de expansión del negocio. Sin embargo, si había pensado o estaban ya planeando en una expansión de su negocio a través de sucursales propias. En Ambato, todos los encuestados han pensaron en expandir su negocio con nuevas sucursales. En Ibarra el 60% de los encuestados habría pensado en abrir una nueva sucursal. En Cuenca, casi el 60% considera que es posible abrir una nueva sucursal.
- Las barreras de entrada para competir en el mercado de alimentos balanceados y productos para mascotas, como comerciante minoristas no son altas. Esto tiene como resultado que la competencia se haya ido incrementando a los largo de los últimos años; y además que siga en crecimiento.
- En los modelos de Franquicia con central de compras-distribución y la franquicia con central y homologación los contratos deben tener una cláusula de exclusividad de compra, ya sea al franquiciante como proveedor único o parcial; o de compra a únicamente ciertos proveedores que sean presentados por el franquiciante. Esta (s) cláusula (s) de exclusividad no está completamente restringida en la Ley; sin embargo existen artículos que

definen ciertas prácticas que se entienden como abusos de poder de mercado y acuerdos y prácticas prohibidas que podrían afectar o limitar de alguna manera los planes de modelos de franquicias expuestos anteriormente.

Según todos los resultados de los análisis financieros realizados, la empresa no se encuentra financieramente preparada para el desarrollo de un sistema de expansión de negocio como la franquicia. Al igual que las conclusiones obtenidas en este trabajo, existe una investigación previa de la disertación de grado “Propuesta de análisis y formalización financiera de una empresa que compite en el sector que comercializa artículos para mascotas en el Distrito Metropolitano de Quito; Caso: Mundo Mágico de la Mascota”, en la que las conclusiones son similares, dada la situación financiera de la empresa. Este trabajo previo, se centró en el análisis financiero y su respectiva estructura. (Dueñas, 2013) La empresa no está fortalecida internamente para desarrollar este sistema de expansión. La estructura financiera es débil, y la estructura organizacional no está completamente definida. Al parecer el crecimiento de la empresa durante los últimos años he forzado a los propietarios a tomar decisiones sin realizar un análisis previo de la situación. Sin embargo, es posible fortalecer toda la estructura interna de la empresa para hacerla más sólida para desarrollar un plan de expansión a través del sistema de franquicias. A continuación se presentan conclusiones específicas sobre el análisis interno de la empresa.

- Mundo Mágico de la Mascota se maneja internamente de manera muy informal y tradicional, ya que según el análisis realizado, la empresa no cuenta con una estructura organizacional formal, cadena de valor definida, procesos

estratégicos y generales establecidos y manuales de procedimientos para cada proceso.

- El inventario físico de mercadería no se lo controla adecuadamente ya que no existe un responsable del control del mismo (Jefe de Inventarios) y el conteo físico de los productos se lo realiza únicamente al finalizar el año.
- La bodega central ya no presenta la funcionalidad que se requiere y tampoco el espacio necesario para el almacenamiento de la mercadería y la movilización dentro de la misma por parte del personal, al igual que las oficinas administrativas.
- Las ventas crecen de manera constante, aunque no al mismo ritmo todos los años. El 2008 fue un muy buen año marcando un crecimiento frente al 2007 del 24%; y le sigue el 2011 con el 18% y el 2012 con el 15% de crecimiento.
- El costo de ventas de la empresa representa en promedio el 80% de las ventas, y los gastos operativos representan en promedio el 14,3%, por lo que la utilidad neta varía por debajo del 5%.
- Los costos operativos van en crecimiento, muy por encima de los porcentajes de crecimiento de las ventas. Existe además un rubro de “Otros Egresos”, el cual se mantiene también en crecimiento, que en promedio representa el 3,9%

de las ventas. Se deduce que en este rubro se incluyen los gastos de la familia propietaria de la empresa.

- El índice de liquidez indica rangos menores a 1, a pesar de que en el 2012 alcanzó 1,18. Según el índice de prueba ácida, la liquidez depende en gran medida de los inventarios, ya que este índice indica valores menores a 0,25; sin embargo, en el 2012 el índice alcanzo 0,44.
- El endeudamiento es considerablemente alto, especialmente el de corto plazo, estando en promedio por encima del 80%, llegando sólo en el 2011 al 72% y en el 2012 a 63%. Al parecer la empresa está financiando sus activos de largo plazo con recursos de corto plazo.
- El ciclo de efectivo en los últimos 5 años es bajo, siendo el promedio de los 6 años (2007-2012) de -0,75 días. Únicamente en el 2008, 2010 y 2012 el ciclo de efectivo tiene valores por encima de 0, siendo 8, 12 y 7 días respectivamente.
- El período promedio de pago inicia en el 2007 con 74 días y llega en el 2012 a 33 días. El período promedio de inventario se mantiene entre el 2007 y 2010 en 64 días; sin embargo en el 2011 baja a 40 días y en el 2012 se reduce a 33 días. En este caso el indicador en un poco alto, por lo que se podría definir que

los inventarios son excesivos, lo cual se debería a un ineficaz control de los mismos, lo que determinará una baja rentabilidad.

- La rentabilidad del negocio ha mejorado, sin embargo aún es deficiente; se mantiene por debajo del 1,5%. El nivel máximo de ROA al que llega es de 6,2% en el 2009, exceptuando el 2012, año en el que llega a 9,34%.
- En 4 de los 6 años los valores de capital de trabajo son negativos, exceptuando el año 2010 y el 2012. Esto se debe a que la empresa no cuenta con préstamos de largo plazo ni recursos propios suficientes para financiar los activos de largo plazo, o inmovilizados, lo que quiere decir que estos se estarían financiando con recursos de corto plazo.
- Las necesidades Operativas de Fondos son cifras en negativo desde el 2007 hasta el 2009. Esto quiere decir que los recursos de corto plazo son mayores a las necesidades de inversión, por lo que se está financiando activos de largo plazo con recursos de corto plazo. De esto se puede deducir que principalmente los proveedores están funcionando como fuente de financiamiento. Esto está afectando a la estructura de la empresa ya que los recursos no se están usando de la manera más adecuada, a pesar de que la mayor fuente de financiamiento en este caso, los proveedores, no tienen costo explícito.

- En el análisis de comparación entre las “NOF” y el Capital de Trabajo, los resultados en los últimos 6 años fueron siempre negativos, lo que quiere decir que la empresa necesita de constante financiamiento.
- Se realizó el análisis de la curva del campeón, según el cual la situación de la empresa no se ajusta a este análisis. Las ventas crecen sostenidamente en los seis años analizados; la liquidez crece entre el 2007 y 2010 y disminuye paulatinamente en el 2011, pero vuelve a subir en el 2012. El nivel de endeudamiento es considerablemente alto, llegando al 89%; sin embargo tiene un comportamiento a la baja. El apalancamiento aumenta en el 2008 y desde entonces empieza a bajar constantemente, debido a la reducción de los activos totales sobre todo al incremento de los recursos propios.
- Los resultados del análisis FODA indican que la empresa ha logrado construir una buena imagen ante los clientes, proveedores y colaboradores durante sus 15 años de trabajo. Esto se ve reflejado en las ventas crecientes cada año, la fidelidad de los clientes y la respuesta positiva a los eventos masivos que realiza la empresa cada año y los bajos niveles de rotación de personal. El constante desarrollo y crecimiento ha llevado a que la empresa cuente actualmente con 8 puntos de venta ubicados estratégicamente en la ciudad de Quito y sus alrededores, logrando cubrir la mayor parte del mercado de la ciudad.

- A pesar de no tener reglamentos, políticas, manuales e instructivos formales y escritos que guíen la ejecución de los procesos, cada uno de los involucrados en los mismos tienen las directrices para poder llevar a cabo cada una de las actividades que componen cada uno de los procesos y así lo han hecho durante los últimos 15 años.
- Se propone una estructura orgánica que pretende definir la organización en dos partes; la parte corporativa y la parte operativa. Con esto se logrará que la compañía tenga una mejor organización estructural, y con esto la administración y la parte operativa tengan mejor definidas sus funciones.
- Se propone la formulación de visión, misión, valores corporativos, objetivos estratégicos, estrategias, políticas, y una propuesta péquela de planes, programas y proyectos. Esta propuesta de planificación estratégica se propone con el fin de formalizar la compañía, y crear una guía y directrices para el manejo de la empresa y que así todos los integrantes de la misma trabajen por el mismo fin.
- Se propone modelos de presupuestos y de flujos de caja que permitirán a la empresa tener mayor control de los fondos y usos de los recursos de la empresa. Los presupuestos se elaboraron bajo al modelo de presupestos por proceso de dirección. Así los presupuestos son el resultado del proceso planificador de la empresa, en la que el grupo directivo, en base a sus

objetivos, establece metas que pretende alcanzar en cada una de las áreas de la compañía. Con este modelo los presupuestos y estados financieros proforma son monetariamente la respuesta a la planificación realizada para cada área.

El sistema de expansión del negocio a través de franquicias es un modelo que está en crecimiento en el país. Sin embargo no existen al momento una legislación específica para este tipo de sistema. Al no existir ley específica alguna, las condiciones legales para la creación de este tipo de sistema se rigen a ley de comercio, civiles, de propiedad intelectual y de regulación de poder de mercado. Además, la relación entre franquiciante y franquiciado se basa, principalmente en el contrato firmado por ambas partes. Sin embargo existen muchas recomendaciones y condiciones explícitas en el mercado para crear una empresa franquiciante, que sea capaz y exitosa en la venta de franquicias de su marca. A continuación se presentan conclusiones específicas sobre el tema.

- Existen varios sistemas de franquicias que pueden ser clasificados atendiendo a criterios diferentes. Se propone utilizar el modelo de organización de aprovisionamiento al franquiciado. Dentro de las franquicias de distribución se pueden diferenciar dos categorías más: Franquicia con central de compras-distribución y la Franquicia con central e homologación.
- En el Ecuador existen 12 franquiciadores y con 1200 establecimientos, entre empresas que están franquiciando o personas que han comprado la franquicia

máster y subfranquician. De las franquicias apoyadas por la Asociación Ecuatoriana de Franquicias, el 36% son de comida y servicios con el 37%.

- El Ecuador no cuenta con una ley especial de franquicias, tal como ocurre en México y el Brasil, que son las naciones en centro y Latinoamérica con nivel más elevado de este tipo de inversiones; sin embargo este sistema de expansión de negocio debe tener como referencia a otros instrumentos normativos, como:
 - Código de Comercio
 - Código Civil
 - Ley de Propiedad Intelectual
 - Ley de Arbitraje Comercial
 - Ley de Defensa del Consumidor
- La principal fuente de obligaciones entre las partes es el contrato que suscriben. Además se deben considerar las normas establecidas en la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento, así como en las disposiciones pertinentes del IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) ya que lo que se concede o permite usar en este tipo de negocios es la propiedad intelectual.

- La primera condición para convertirse en franquiciantes, es que la empresa sea de personería jurídica y no de persona natural. Esto como sugerencia por temas de prestigio y control, ya que esto permitiría un mejor control y mayor credibilidad frente a los posibles franquiciados.
- Para convertirse en una empresa franquiciantes, el negocio debe ser exitoso, estar en el mercado por varios años, y con un mínimo de 2 locales propios. La idea principal de esto es que de esta manera se puede percibir si la marca de la empresa es conocida en el mercado y asegurar de alguna forma la presencia en el mismo.
- Otro de los requisitos para la creación de una franquicia, es la estandarización y homogenización de la imagen corporativa de la empresa. Esto es de suma importancia, ya que los franquiciados serán percibidos por el consumidor como una sola marca junto al franquiciante; por lo que todos deberán tener la misma imagen corporativa para evitar confusiones y mayor posicionamiento de la marca.

6.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los Propietarios de Mundo Mágico la implementación efectiva de la propuesta de planificación estratégica presentada en capítulos anteriores. Esta propuesta deberá ser revisada y aprobada por la Gerencia para poder ponerla en marcha. Se necesitará armar un programa de comunicación a todos los funcionarios de la empresa para que estén todos informados y empiecen a trabajar bajo los nuevos conceptos. Esto permitirá que la empresa empiece a ordenarse y a formalizarse.
- Para lograr una formalización completa en el área organizacional, es necesario la evaluación del personal con el que se cuenta, para definir capacidades de los mismos y evaluar si es necesaria una reubicación de los mismos, o capacitación específica en ciertas áreas. No se puede descartar la posibilidad de que una vez realizada la evaluación, se encuentren casos extremos en los que no amerite la permanencia en la empresa; sin embargo esto se podrá definir de mejor manera una vez realizada la evaluación.
- Parte de la reorganización, es la contratación de personal capacitado para los puestos que han quedado disponibles y los que se van a crear. Con esto se avanza con el plan de reorganización y se apoya en nuevo personal que podrá cumplir con las funciones asignadas y dar inicio a nuevos procesos necesarios

para la mejora del manejo administrativo, financiero y de mercado de la empresa.

- Es de suma importancia que la empresa cuente con un departamento financiero, que se encargue de manejar todos los temas contables, de cobranzas y de pagos, ya que así se podrá desarrollar de mejor manera las mejoras de la parte financiera de la empresa. Como complemento de este departamento se deberá contar con un contador a tiempo completo en la empresa. De esta manera se podrá llevar mayor control en la contabilidad de la misma y mejor calidad de información para la toma de decisiones.
- Se recomienda, además, como parte de todo este proceso de formalización, que la familia propietaria logre separa sus cuentas de las de la empresa. Este será el primer paso para iniciar la reestructuración y formalización de la parte financiera. Una vez realizado esto, se podrán ver cifras certeras de lo que está pasando en las finanzas de la empresa como tal; y de ser necesario, se podrá analizar un plan de mejora para el manejo de los usos y fondos de los recursos de la empresa para así mejorar los índices y poder desarrollar una empresa consolidada, solvente y con una liquidez que le permita hacer frente a sus obligaciones e invertir cuando sea necesario.
- Se propuso la elaboración de presupuestos y flujos de caja como forma de formalización de la parte financiera de la empresa. La elaboración y control de

estos presupuestos permitirá a la empresa tener mayor control de sus ventas y gastos; y así poder verificar en qué se gastan los fondos de la empresa y en qué no se deberían gastar.

- Con un proceso de reestructuración financiera/patrimonial se podría contar con una estructura de financiamiento más fuerte, que pueda solventar de mejor manera expansiones y planes de importaciones. Existe mucho mercado por desarrollar en temas de negocios relacionados, como clínica veterinaria, peluquería canina, hospedaje, spa, etc. Un mejor manejo financiero permitiría a la empresa un desarrollo de mercado más formal, con opciones de creación de franquicias y oportunidades de integración vertical hacia atrás mejor financiadas y de mayor volumen. Además se podría hacer frente a periodos de recesión de manera más responsable y firme.
- Se recomienda implementar a la empresa, el Sistema de Gestión por Procesos, planteado en el trabajo de disertación de grado que lleva por título “Diseño de un sistema de gestión por procesos y automatización de un proceso crítico identificado, Caso Mundo Mágico de la Mascota” realizado por el ahora Ing. Fabián Osorio. En este trabajo se elaboraron manuales de algunos procesos de la empresa y se sugirió la implementación de los procesos de: Soporte a Usuarios y los siguientes procesos estratégicos: Planificación Estratégica y Operativa, Revisión por la Dirección, Control Interno, Análisis de Indicadores y Satisfacción y Mejora Continua, con los que, si se los implementa

correctamente, Mundo Mágico tendrá un nuevo modelo de gestión, pasando de una organización informal, tradicional y departamental a una organización con un modelo de gestión integral basada en los resultados de sus procesos. (Osorio, 2012)

- Se debe aprovechar todos los beneficios y opciones de uso que brinda el sistema informático que maneja la empresa actualmente, Fígaro; ya que hasta la fecha no se ha aprovechado todos sus componentes. Con esta herramienta informática se podrán definir nuevos parámetros y comportamientos de venta de los productos; y así poder tomar decisiones sobre ubicación, descuentos, promociones de los productos.
- Sería una excelente alternativa el que la Gerencia de Mundo Mágico de la Mascota busque asesoramiento por parte de un experto profesional en el área de manejo de stock, inventarios y suministros; ya que por los índices analizados, el flujo de caja de la empresa depende en gran proporción de los inventarios; y es en ellos en los que está la liquidez de la empresa. Con este asesoramiento se logrará manejar una mejor rotación de los inventarios, disminuir costos de bodegaje, y además mejorar la liquidez de la empresa.
- Se recomienda, como una opción alternativa, la contratación de una persona externa, como un asesor, que lleve a cabo todo este proceso de formalización de la empresa de manera independiente, así se evitará conflictos de intereses

en todo el proceso. Además se propone que la remuneración o pago por los servicios prestados, sea defina en dos partes; una parte fija, por los servicios generales; y otra parte variables por cumplimiento de objetivos. De esta manera se logrará llevar a cabo todos los cambios y reformas necesarios para el fortalecimiento administrativo y financiero que la empresa necesita posiblemente en un tiempo más corto y de manera más eficiente.

- Se propone mantener el proyecto de la creación de franquicias de la marca; sin embargo postergarlo por un tiempo aproximado de uno a dos años hasta fortalecer la estructura administrativa y financiera de la empresa; para que así se puedan desarrollar las franquicias de manera más fuerte y adecuada.
- Cuando la empresa está lista para iniciar el proceso de creación de franquicias, será necesario que Mundo Mágico de la Mascota se convierta a personería jurídica, como Compañía de Responsabilidad Limitada; así se completará el proceso de formalización y esto permitirá tener incluso nuevas oportunidades de financiamiento e inversión.

BIBLIOGRAFIA

1. AEFran. (2011). Obtenido de <http://www.aefran.org/actividades.html>
2. AGRYTEC. (9 de enero de 2012). *Croquetas para mascotas*. Recuperado el 7 de diciembre de 2012, de http://agrytec.com/pecuario/index.php?option=com_content&view=article&id=6687:croquetas-para-mascotas&catid=7:articulos-tecnicos
3. Asamblea Nacional del Ecuador. (13 de Octubre de 2011). **Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado**. Quito, Pichincha, Ecuador.
4. Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores. (2010). *El Sector Franquicias en el Ecuador*. Obtenido de [<http://www.asofranquicias.com/estadisc.htm>]
5. Cañar TV. (3 de noviembre de 2011). *Ecuador gasta \$40 millones para alimentar sus mascotas*. Recuperado el 8 de diciembre de 2012, de http://www.canartv.com/ctv/index.php?option=com_content&view=article&id=4125:ecuador-gasta--40-millones-para-alimentar-sus-mascotas&catid=36:nacionales&Itemid=75
6. Comisariato de las mascotas. (2011). *Historia*. Recuperado el 5 de noviembre de 2012, de http://www.comisariatodelasmascotas.com/index.php?option=com_content&view=article&id=21&Itemid=185
7. Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito. (2012). *Guía de Trámites, Permisos de Funcionamiento*. Recuperado el 17 de noviembre de 2012, de http://www.bomberosquito.gob.ec/bomberos/index.php?option=com_content&view=article&id=5:permisos-de-funcionamiento-&catid=2:guia-de-tramites&Itemid=6
8. Diario Hoy. (30 de diciembre de 2008). *Gobierno oficializa alza salarial de \$18*. Recuperado el 4 de diciembre de 2012, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/gobierno-oficializa-alza-salarial-de-18-326248.html>
9. Diario Hoy. (1 de abril de 2009). *El alimento de mascotas es un negocio próspero*. Recuperado el 8 de diciembre de 2012, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-alimento-de-mascotas-es-un-negocio-prospero-341180.html>

10. Diario Hoy. (18 de octubre de 2011). ***Impuesto a la Salida de Divisas saltaría del 2% al 5%***. Recuperado el 30 de noviembre de 2012, de www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/impuesto-a-la-salida-de-divisas-saltaria-del-2-al-5-508044.html
11. Díez de Castro, E. (2005). ***El sistema de Franquicia. Fundamentos teóricos y prácticos***. Madrid: Ediciones Pirámide.
12. Dirección Metropolitana Financiera Tributaria. (8 de Junio de 2012). ***¿Debe pagar la patente? A continuación una guía***. Recuperado el 17 de noviembre de 2012, de http://noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/debe_pagar_la_patente_a_continuacion_una_guia--6764,
13. Dueñas, S. (Febrero de 2013). ***Propuesta de análisis y formalización financiera de una empresa que compite en el sector que comercializa artículos para mascotas en el Distrito Metropolitano de Quito; Caso Mundo Mágico de la Mascota***. Quito, Pichincha, Ecuador.
14. Ec. Rafael Correa Delgado. (11 de Agosto de 2011). ***Ley de Regulación y Control del Poder de Mercado. Artículo 9***. Quito, Pichincha, Ecuador.
15. Ec. Rafael Correa Delgado. (11 de Agosto de 2011). ***Proyecto de Ley Orgánica de Regulación y Control del Mercado. Exposición de Motivos Oficio No. T.364-SNJ-11-1063***. Quito, Ecuador.
16. El Comercio. (s.f.). ***El Negocio sigue en crecimiento***. Obtenido de www.elcomercio.com/negocios/negocio-sigue-crecimiento_0_573542788.html
17. El Universo. (7 de enero de 2010). ***Ecuador cierra el 2009 con inflación anual de 4,31%***. Recuperado el 2 de 12 de 2012, de www.eluniverso.com/2010/01/07/1/1256/ecuador-cierra-inflacion-anual.html
18. Garrido, F. (2007). ***Pensamiento Estratégico. La estrategia como centro neurálgico de la empresa***. Barcelona: Ediciones Deusto.
19. Garrido, F. (2007). Prólogo. En F. Garrido, ***Pensamiento Estratégico. La estrategia como centro neurálgico de la empresa***. (pág. Prólogo). Barcelona: Ediciones Deusto.
20. Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, J. W. (1998). ***Planificación Estratégica Aplicada***. Mc.GrawHill.
21. Hill, C. (2009). ***Administración Estratégica***. México: Mc. Graw Hill.
22. Hitt, M. (2008). ***Administración Estratégica***. México: Cengage Learning.

23. Husson-Dumotier, A. (1985). *Les financements de la franchise*. Paris: Entreprise Moderne d'Édition.
24. López, F. (2005). *El Contrato de Franquicia Internacional. Un Modelo Estratégico Empresarial*. Bogotá: Ediciones Jurídicas Gustavo Ibáñez Ltda.
25. M.V. AYALA. (2006). *La franquicia, un modelo de negocio estratégico, Beneficio directo de la marca*. Colombia: Escuela Colombiana de Ingeniería.
26. Ministerio de Salud Pública. (2012). *Permiso de Funcionamiento de Locales*. Recuperado el 17 de noviembre de 2012, de <http://www.salud.gob.ec/permiso-de-funcionamiento-de-locales/>
27. MONCAYO, O. (2007). *Las Franquicias en el Ecuador*. Quito: Universidad de Especialidades Turísticas UCT.
28. Normand, P. (2003). Franchise. Coisir le bon partenaire. *Le Magazine Accor*, Nro. 48, 38.
29. O. Rojas, S.-c. L. (2011). *Pensamiento Estratégico. Comprender la Estrategia*. Recuperado el 10 de septiembre de 2012, de www.linkgerencial.com/articulos/pensamiento_estrategico.pdf
30. Osorio, F. (Noviembre de 2012). **Diseño de un Sistema de Gestión por procesos y automatización de un proceso crítico identificado, Caso: Mundo Mágico de la Mascota**. Quito, Pichincha, Ecuador.
31. Rigol, J. (1992). *La franquicia, una estrategia de expansión*. Barcelona: Einia.
32. Rocha, J. (1992). *La franquicia hoy*. Valencia: Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación.
33. Santillán, G. (2011). *Creación de Franquicias en Ecuador, AEFRAN*. Obtenido de <http://www.aefran.org/franquiciar.html>
34. Servicio de Rentas Internas SRI. (2012). *Guía Básica Tributaria*. Recuperado el 17 de noviembre de 2012, de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>
35. SRI, S. d. (2012). *www.sri.gob.ec/web/guest/isd*. Recuperado el 30 de noviembre de 2012, de www.sri.gob.ec/web/guest/isd.
36. Tomalá, M. (2010). *La Inflación en el Ecuador*. Recuperado el 2 de diciembre de 2012, de www.zonaeconomica.com/ecuador/evolucion-inflacion/inflacion
37. Villagrán, L. (2011). *Aspectos Legales de la Franquicia en Ecuador, AEFRAN*. Obtenido de <http://www.aefran.org/aspectoslegales.html>

ANEXOS

ANEXO 1

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE ARTÍCULOS PARA
MASCOTAS**

Matriz de evaluación de proveedores de artículos para mascotas																					
FACTOR	PONDERACIÓN	ACCESORIOS PARA MASCOTAS	ALVAREZ COBOS JOSE RAFAEL	ANIMAL PLANET	GUANOLUISA MARCO VINICIO	GUAU DOG FASHION	PETFACTORY CIA. LTDA.	HERRERA VALLADARES RAUL	INTERTRADING ARDILA CO. & LTD	MORETA GAIBOR JOSE RAMIRO MV	DISTRIBUCIONES	NUTRIGROUP	SERVIMARKET BUSINESS	SOGUAR S.A	WE FOR PETS	ZULLY LUCAS	DISNAVE S.A.	ECUAFARVET	INSUAGRO	MARTPET	STYLE REPRESENTACIONE
Variedad de Productos	0,20	3	3	3	3	4	3	1	3	3	3	2	4	4	3	1	2	4	4	3	3
Calidad de productos	0,15	3	3	3	2	4	4	1	3	3	3	3	3	4	2	2	4	3	4	3	4
Precios Competitivos	0,15	4	4	3	3	4	3	2	3	4	2	3	4	3	2	2	3	3	4	4	2
Promociones y Descuentos	0,10	3	2	3	2	4	3	2	4	4	3	4	4	3	2	2	3	3	2	4	2
Apertura a negociación	0,10	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	4	3	4	2	2	2	2	3	4	3
Atención y Servicio	0,10	4	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	1	2	3	3	2
Cumplimiento de compromisos	0,10	4	3	4	4	4	2	3	3	4	2	3	4	4	2	2	2	2	3	3	2
Plazo de entrega	0,10	4	2	4	4	3	2	3	2	4	1	3	3	3	2	1	2	3	2	4	2
	1,00																				
CALIFICACIÓN		3,45	2,75	3,30	2,85	3,70	2,95	1,95	3,00	3,45	2,35	3,00	3,55	3,55	2,20	1,70	2,45	2,90	3,30	3,45	2,60

Elaborado por: Andrea Aguirre

ANEXO 2
ENCUESTA ACADÉMICA

ENCUESTA **ACADÉMICA**



La presente encuesta tiene por objetivo determinar ciertos parámetros del mercado de mascotas a nivel local y nacional; y además conocer la situación del sistema de franquicias en este mercado.

La encuesta contribuye una investigación académica de alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de la ciudad de Quito.

Agradecemos su colaboración.

NOMBRE DE LA

1. **EMPRESA:** _____

2. **¿CUÁNTOS AÑOS LLEVA LA EMPRESA COMERCIALIZANDO LOS PRODUCTOS PARA MASCOTAS EN EL ECUADOR?**

(Elija solo UNA de las siguientes opciones)

1 - 3 AÑOS

3 - 5 AÑOS

5 - 10 AÑOS

10 - 15 AÑOS

MÁS DE 15 AÑOS

3. **LA DISTRIBUCIÓN DE SUS PRODUCTOS PARA MASCOTAS ES A NIVEL:**

(Elija máximo DOS de las siguientes opciones)

LOCAL (QUITO)

REGIONAL

COSTA

SIERRA

ORIENTE

NACIONAL

4. **¿EN QUÉ CIUDADES DEL PAÍS SE ENCUENTRAN CONCENTRADAS LAS VENTAS DE SU/SUS**

PRODUCTOS PARA MASCOTAS?

(Mencione 3 ciudades, con excepción de Quito)

- 5. DE ACUERDO A LA EXPERIENCIA DE LA EMPRESA, CUÁL ES LA PERCEPCIÓN DE CRECIMIENTO DE MERCADO DE LOS PRODUCTOS PARA MASCOTAS EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS?**

(Escriba únicamente el porcentaje que se refiere a la región en la que se desarrollen sus actividades, de acuerdo a la pregunta nro. 3)

	1-10 %	11-20%	20-30%	Más del 30%
LOCAL (QUITO)				
COSTA				
SIERRA				
ORIENTE				
NACIONAL				

ANEXO 3

CARTA MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES



Quito - Ecuador
 • Salinas 1750 y Bogotá
 02 256 3250 / 02 256 0370
 • Clemente Ponce N15-59 y Piedrahi
 02 254 8900 / 02 254 2580

OFICIO No. 0310 DERL-MRL-2012

Quito, 17 ENE 2012

Señor.
 ING. GUIDO SANTILLÁN
 DIRECTOR EJECUTIVO FRANQUICIAS DEL ECUADOR

Presente.-

De mi consideración:

El Ministerio de Relaciones Laborales a través de la Dirección Nacional de Empleo y Reconversión laboral cuya misión y único fin es el de articular, evaluar y controlar la implementación de las políticas de empleo; realizar estudios e investigaciones sobre el mercado laboral y diseñar planes, programas y proyectos de promoción del empleo. Coordinar y planificar la capacitación para la inserción y reinserción laboral y la asistencia técnica, tendientes a mejorar los índices de empleabilidad y en esta ocasión de inversión de acuerdo al pago de sus indemnización por motivo de sus haberes, con énfasis en los grupos de atención prioritaria del país, pone en su consideración lo siguiente.

Como es de su conocimiento, a partir de la vigencia del Decreto Ejecutivo No. 873 del 09 de Septiembre del 2011, todos los establecimientos dedicados al juego de azar, tales como casinos, salas de juegos y bingos mecánicos cesarán sus actividades hasta Marzo del 2012. Así mismo la desvinculación de empleados públicos y la no legalización de taxis irregulares a nivel nacional, nos ha llevado a coordinar iniciativas y proyectos sustentables con una tasa de retorno a corto y mediano plazo, los cuales resulten atractivos para este grupo de personas.

Finalmente con este antecedente y preocupados por los trabajadores, estamos implementando iniciativas en diferentes sectores económicamente productivos, dentro de ellos conocer las propuestas del sector de franquicias del Ecuador. Por lo que solicito comedidamente, nos proporcione un portafolio de proyectos de inversión o franquicias que tengan a disposición en el mercado con el fin de presentar como una firme propuesta de inversión al mencionado grupo de personas.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Dr. Alvaro Tijón P.



**DIRECTOR DE EMPLEO Y RECONVERSION LABORAL
 MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES**

ANEXO 4
BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
CAJA - BANCOS	\$ 3.400,30	\$ 4.334,44	\$ 1.792,66	\$ 25.636,16	\$ 24.711,26	\$ 20.508,92
CUENTAS X COBRAR	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.321,67	\$ 14.755,92	\$ 43.550,32
INVENTARIOS	\$ 192.355,70	\$ 228.848,50	\$ 225.686,52	\$ 250.510,93	\$ 175.820,30	\$ 155.411,02
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ 11.652,33	\$ 41.715,06	\$ 36.586,82	\$ 22.672,85	\$ 22.201,90	\$ 27.847,10
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 207.408,33	\$ 274.898,00	\$ 264.066,00	\$ 309.141,61	\$ 237.489,38	\$ 247.317,36
+ Edificios, Instalaciones	\$ 81.543,55	\$ 81.543,55	\$ 81.543,55	\$ 81.543,55	\$ 81.543,55	\$ 81.543,55
+ Vehículos	\$ 23.500,00	\$ 23.500,00	\$ 23.500,00	\$ 23.500,00	\$ 23.500,00	\$ 23.500,00
+ Maquinaria, Equipos	\$ 12.495,23	\$ 19.284,23	\$ 20.687,63	\$ 26.406,43	\$ 27.462,88	\$ 29.086,48
+ Otros Activos Fijos				\$ 26.724,68	\$ 26.724,68	\$ 26.724,68
- Depreciación Acumulada	\$ 10.242,83	\$ 19.782,52	\$ 29.998,65	\$ 45.666,69	\$ 60.315,16	\$ 75.053,80
ACTIVO FIJO NETO	\$ 107.295,95	\$ 104.545,26	\$ 95.732,53	\$ 112.507,97	\$ 98.915,95	\$ 85.800,91
INVERSIONES DE LARGO PLAZO	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
OTROS ACTIVOS	\$ 0,00	\$ 54.970,80	\$ 32.982,48	\$ 31.883,08	\$ 30.783,68	\$ 24.187,18
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 107.295,95	\$ 159.516,06	\$ 128.715,01	\$ 144.391,05	\$ 130.899,63	\$ 111.188,09
TOTAL ACTIVO	\$ 314.704,28	\$ 434.414,06	\$ 392.781,01	\$ 453.532,66	\$ 368.389,01	\$ 358.505,45
DEUDA BANCARIA CORTO PLAZO	\$ 30.192,56	\$ 7.729,90	\$ 7.216,35	\$ 23.849,38	\$ 45.970,50	\$ 35.970,50
PROVEEDORES	\$ 242.426,52	\$ 204.221,74	\$ 265.196,42	\$ 217.486,68	\$ 180.217,89	\$ 150.712,80
IMPUESTOS ACUM. X PAGAR	\$ 4.460,43					
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ 2.097,44	\$ 174.834,42	\$ 53.289,35	\$ 14.079,06	\$ 16.503,82	\$ 22.719,58
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 279.176,95	\$ 386.786,06	\$ 325.702,12	\$ 255.415,12	\$ 242.692,21	\$ 209.402,88
DEUDA BANCARIA LARGO PLAZO				\$ 122.099,93	\$ 22.782,02	\$ 15.407,02
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 122.099,93	\$ 22.782,02	\$ 15.407,02
TOTAL PASIVO	\$ 279.176,95	\$ 386.786,06	\$ 325.702,12	\$ 377.515,05	\$ 265.474,23	\$ 224.809,90
CAPITAL SOCIAL (susc. y pag.)	\$ 35.527,33	\$ 47.628,00	\$ 67.078,89	\$ 76.017,61	\$ 102.914,78	\$ 133.695,55
TOTAL PATRIMONIO	\$ 35.527,33	\$ 47.628,00	\$ 67.078,89	\$ 76.017,61	\$ 102.914,78	\$ 133.695,55
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 314.704,28	\$ 434.414,06	\$ 392.781,01	\$ 453.532,66	\$ 368.389,01	\$ 358.505,45

BALANCE GENERAL

Análisis Vertical

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
CAJA - BANCOS	1,08%	1,00%	0,46%	5,65%	6,71%	5,72%
CUENTAS X COBRAR	0,00%	0,00%	0,00%	2,28%	4,01%	12,15%
INVENTARIOS	61,12%	52,68%	57,46%	55,24%	47,73%	43,35%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	3,70%	9,60%	9,31%	5,00%	6,03%	7,77%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	65,91%	63,28%	67,23%	68,16%	64,47%	68,99%
+ Edificios, Instalaciones	25,91%	18,77%	20,76%	17,98%	22,14%	22,75%
+ Vehículos	7,47%	5,41%	5,98%	5,18%	6,38%	6,55%
+ Maquinaria, Equipos	3,97%	4,44%	5,27%	5,82%	7,45%	8,11%
+ Otros Activos Fijos	0,00%	0,00%	0,00%	5,89%	7,25%	7,45%
- Depreciación Acumulada	3,25%	4,55%	7,64%	10,07%	16,37%	20,94%
ACTIVO FIJO NETO	34,09%	24,07%	24,37%	24,81%	26,85%	23,93%
INVERSIONES DE LARGO PLAZO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,33%	0,33%
OTROS ACTIVOS	0,00%	12,65%	8,40%	7,03%	8,36%	6,75%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	34,09%	36,72%	32,77%	31,84%	35,53%	31,01%
TOTAL ACTIVO						
DEUDA BANCARIA CORTO PLAZO	9,59%	1,78%	1,84%	5,26%	12,48%	10,03%
PROVEEDORES	77,03%	47,01%	67,52%	47,95%	48,92%	42,04%
IMPUESTOS ACUM. X PAGAR	1,42%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	0,67%	40,25%	13,57%	3,10%	4,48%	6,34%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	88,71%	89,04%	82,92%	56,32%	65,88%	58,41%
DEUDA BANCARIA LARGO PLAZO	0,00%	0,00%	0,00%	26,92%	6,18%	4,30%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0,00%	0,00%	0,00%	26,92%	6,18%	4,30%
TOTAL PASIVO	88,71%	89,04%	82,92%	83,24%	72,06%	62,71%
CAPITAL SOCIAL (susc. y pag.)	11,29%	10,96%	17,08%	16,76%	27,94%	37,29%
TOTAL PATRIMONIO	11,29%	10,96%	17,08%	16,76%	27,94%	37,29%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100%	100%	100%	100%	100%	100%

BALANCE GENERAL**Análisis Horizontal**

	2008	2009	2010	2011	2012
CAJA - BANCOS	27,47%	-58,64%	1330,06%	-3,61%	-17,01%
CUENTAS X COBRAR				42,96%	195,14%
INVENTARIOS	18,97%	-1,38%	11,00%	-29,82%	-11,61%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	258,00%	-12,29%	-38,03%	-2,08%	25,43%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	32,54%	-3,94%	17,07%	-23,18%	4,14%
+ Edificios, Instalaciones	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
+ Vehículos	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
+ Maquinaria, Equipos	54,33%	7,28%	27,64%	4,00%	5,91%
+ Otros Activos Fijos		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
- Depreciación Acumulada	93,14%	51,64%	52,23%	32,08%	24,44%
ACTIVO FIJO NETO	-2,56%	-8,43%	17,52%	-12,08%	-13,26%
INVERSIONES DE LARGO PLAZO				100,00%	100,00%
OTROS ACTIVOS		-40,00%	-3,33%	-3,45%	-21,43%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	48,67%	-19,31%	12,18%	-9,34%	-15,06%
TOTAL ACTIVO	38,04%	-9,58%	15,47%	-18,77%	-2,68%
DEUDA BANCARIA CORTO PLAZO	-74,40%	-6,64%	230,49%	92,75%	-21,75%
PROVEEDORES	-15,76%	29,86%	-17,99%	-17,14%	-16,37%
IMPUESTOS ACUM. X PAGAR	100,00%				
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	8235,61%	-69,52%	-73,58%	17,22%	37,66%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	38,55%	-15,79%	-21,58%	-4,98%	-13,72%
DEUDA BANCARIA LARGO PLAZO			100,00%	-81,34%	-32,37%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE			100,00%	-81,34%	-32,37%
TOTAL PASIVO	38,55%	-15,79%	15,91%	-29,68%	-15,32%
CAPITAL SOCIAL (susc. y pag.)	34,06%	40,84%	13,33%	35,38%	29,91%
TOTAL PATRIMONIO	34,06%	40,84%	13,33%	35,38%	29,91%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	38,04%	-9,58%	15,47%	-18,77%	-2,68%

ESTADO DE RESULTADOS						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
VENTAS NETAS	\$ 1.252.129,76	\$ 1.550.995,66	\$ 1.653.334,38	\$ 1.733.159,40	\$ 2.053.098,69	\$ 2.361.572,29
- COSTO DE VENTAS	\$ 1.094.882,31	\$ 1.302.084,87	\$ 1.286.304,11	\$ 1.329.398,85	\$ 1.588.281,34	\$ 1.684.238,37
- DEPRECIACIONES	\$ 8.325,44	\$ 9.539,69	\$ 13.115,73	\$ 10.729,76	\$ 15.747,97	\$ 14.738,64
= UTILIDAD BRUTA	\$ 148.922,01	\$ 239.371,10	\$ 353.914,54	\$ 393.030,79	\$ 449.069,38	\$ 662.595,28
- GASTOS OPERATIVOS	\$ 105.362,16	\$ 133.915,79	\$ 191.320,15	\$ 317.087,64	\$ 367.301,56	\$ 489.582,07
- AMORTIZACIONES	\$ 0,00	\$ 10.994,16	\$ 21.988,32	\$ 3.137,98	\$ 0,00	\$ 6.596,50
= UTILIDAD OPERATIVA	\$ 43.559,85	\$ 94.461,15	\$ 140.606,07	\$ 72.805,17	\$ 81.767,82	\$ 166.416,71
- OTROS EGRESOS	\$ 56.722,64	\$ 64.778,86	\$ 89.949,61	\$ 34.144,81	\$ 49.873,36	\$ 113.871,91
-OTROS EGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 18.338,87	\$ 13.858,97	\$ 12.507,08	\$ 14.556,35	\$ 3.568,44	\$ 0,00
UTILIDAD ANTES DE EMPLEADOS E IMPUESTOS	-\$ 31.501,66	\$ 15.823,32	\$ 38.149,38	\$ 24.104,01	\$ 28.326,02	\$ 52.544,80
- PARTICIPACION EMPLEADOS	\$ 0,00	\$ 2.373,50	\$ 5.722,41	\$ 3.615,60	\$ 4.248,90	\$ 7.881,72
- IMPUESTOS	\$ 0,00	\$ 3.362,46	\$ 8.106,74	\$ 5.122,10	\$ 6.019,28	\$ 11.165,77
= UTILIDAD NETA	-\$ 31.501,66	\$ 10.087,37	\$ 24.320,23	\$ 15.366,31	\$ 18.057,84	\$ 33.497,31

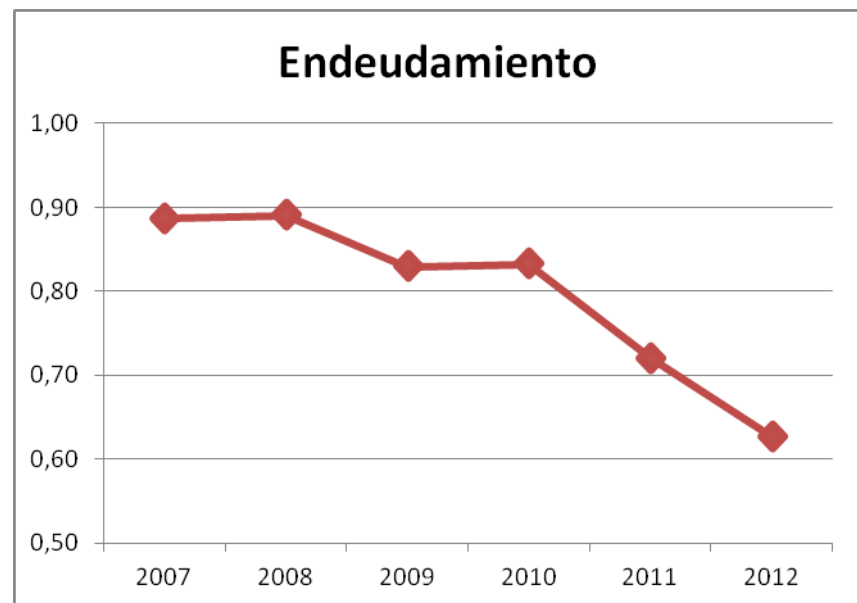
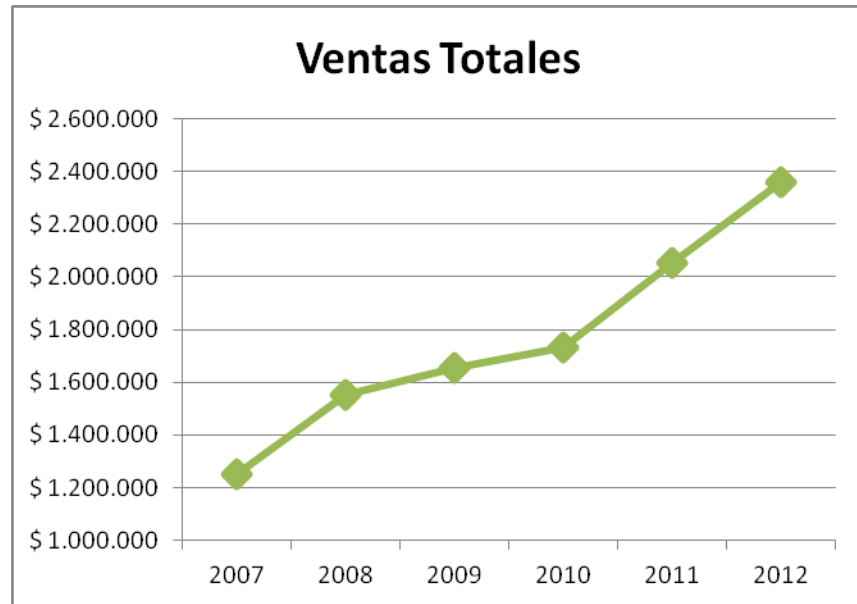
ESTADO DE RESULTADOS						
	Análisis Vertical					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
VENTAS NETAS						
- COSTO DE VENTAS	87,44%	83,95%	77,80%	76,70%	77,36%	71,32%
- DEPRECIACIONES	0,66%	0,62%	0,79%	0,62%	0,77%	0,62%
= UTILIDAD BRUTA	11,89%	15,43%	21,41%	22,68%	21,87%	28,06%
- GASTOS OPERATIVOS	8,41%	8,63%	11,57%	18,30%	17,89%	20,73%
- AMORTIZACIONES				0,18%	0,00%	0,28%
= UTILIDAD OPERATIVA	3,48%	6,09%	8,50%	4,20%	3,98%	7,05%
- OTROS EGRESOS	4,53%	4,18%	5,44%	1,97%	2,43%	4,82%
- OTROS EGRESOS NO OPERATIVOS	1,46%	0,89%	0,76%	0,84%	0,17%	0,00%
UTILIDAD ANTES DE EMPLEADOS E IMPUESTOS	-2,52%	1,02%	2,31%	1,39%	1,38%	2,22%
- PARTICIPACION EMPLEADOS	0,00%	0,15%	0,35%	0,21%	0,21%	0,33%
- IMPUESTOS	0,00%	0,22%	0,49%	0,30%	0,29%	0,47%
= UTILIDAD NETA	-2,52%	0,65%	1,47%	0,89%	0,88%	1,42%

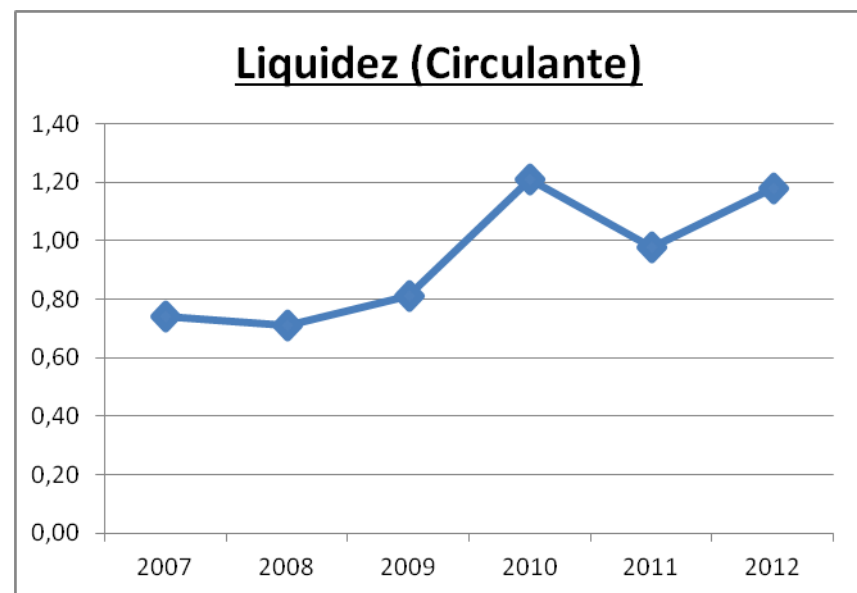
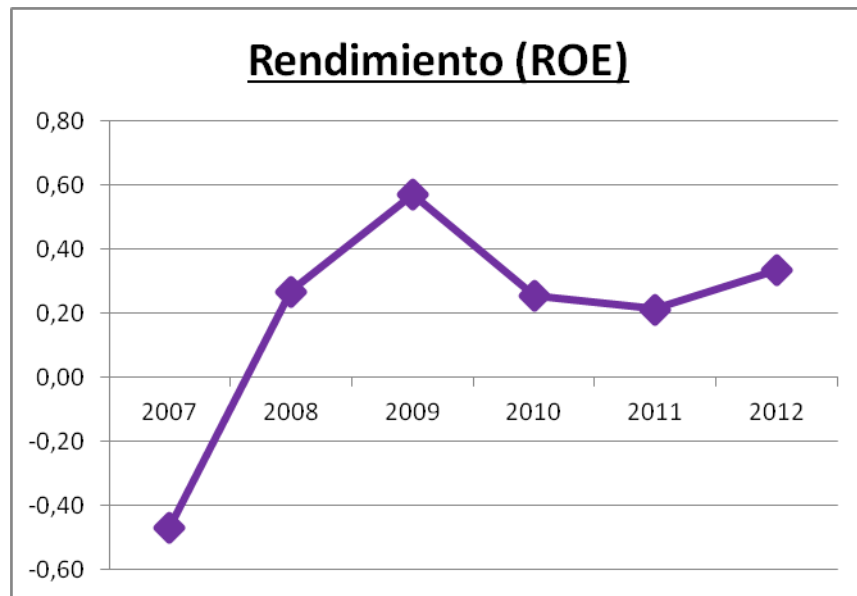
ESTADO DE RESULTADOS					
	Análisis Horizontal				
	2008	2009	2010	2011	2012
VENTAS NETAS	23,87%	6,60%	4,83%	18,46%	15,02%
- COSTO DE VENTAS	18,92%	-1,21%	3,35%	19,47%	6,04%
- DEPRECIACIONES	14,58%	37,49%	-18,19%	46,77%	-6,41%
= UTILIDAD BRUTA	60,74%	47,85%	11,05%	14,26%	47,55%
- GASTOS OPERATIVOS	27,10%	42,87%	65,74%	15,84%	33,29%
- AMORTIZACIONES		100,00%	-85,73%	-100,00%	
= UTILIDAD OPERATIVA	116,85%	48,85%	-48,22%	12,31%	103,52%
- OTROS EGRESOS	14,20%	38,86%	-62,04%	46,06%	128,32%
- OTROS EGRESOS NO OPERATIVOS	-24,43%	-9,75%	16,38%	-75,49%	-100,00%
UTILIDAD ANTES DE EMPLEADOS E IMPUESTOS	-150,23%	141,10%	-36,82%	17,52%	85,50%
- PARTICIPACION EMPLEADOS	100,00%	141,10%	-36,82%	17,52%	85,50%
- IMPUESTOS	100,00%	141,10%	-36,82%	17,52%	85,50%
= UTILIDAD NETA	-132,02%	141,10%	-36,82%	17,52%	85,50%

INDICES						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Liquidez						
Razón circulante	0,74	0,71	0,81	1,21	0,98	1,18
Prueba Ácida	0,05	0,12	0,12	0,23	0,25	0,44
Capital de Trabajo	-\$ 71.768,62	-\$ 111.888,06	-\$ 61.636,12	\$ 53.726,49	-\$ 5.202,83	\$ 37.914,48
Eficiencia						
Rotación de Inventarios (C.Vtas/Invnt)	5,69	5,69	5,70	5,31	9,03	10,84
Rotación de Activos Fijos (Vtas/Act. F)	11,67	14,84	17,27	15,40	20,76	27,52
Rotación Activo Total (Vtas/Act. Total)	3,98	3,57	4,21	3,82	5,57	6,59
Operativos						
Per.Prom. CXC (CXC/Vtas/360)	0	0	0	2,14	2,59	6,64
Per.Prom. CXP (CXP/ Compras/360)	74,87	54,92	74,40	57,82	42,86	32,61
Per.Prom. Inventario (Invnt./C. Vtas/360)	63,25	63,27	63,16	67,84	39,85	33,22
Ciclo de efectivo	-11,62	8,35	-11,24	12,17	-0,43	7,25
Endeudamiento						
Razón Endeudamiento (DeudaTot/ActTot)	0,89	0,89	0,83	0,83	0,72	0,63
Apalancamiento (Act.Tot/Rec. Propios)	4,70	11,57	9,19	7,48	4,34	3,58
Rentabilidad						
Mg. Ut / Ventas (ROS)	-2,52%	0,65%	1,47%	0,89%	0,88%	1,42%
ROE (Ut.Neta / Rec. Propios)	-47,00%	26,87%	56,88%	25,34%	21,28%	33,43%
ROA (Ut.Neta / Activo Total)	-10,01%	2,32%	6,19%	3,39%	4,90%	9,34%

NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS (NOF)						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Días	5	5	5	5	5	5
Caja Mínima	\$ 16.670,06	\$ 20.097,15	\$ 20.827,95	\$ 22.911,45	\$ 27.160,87	\$ 30.283,57
Cuentas por cobrar	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.321,67	\$ 14.755,92	\$ 43.550,32
Inventario	\$ 192.355,70	\$ 228.848,50	\$ 225.686,52	\$ 250.510,93	\$ 175.820,30	\$ 155.411,02
Otros corrientes	\$ 11.652,33	\$ 41.715,06	\$ 36.586,82	\$ 22.672,85	\$ 22.201,90	\$ 27.847,10
(Total)	\$ 220.678,09	\$ 290.660,71	\$ 283.101,29	\$ 306.416,90	\$ 239.938,99	\$ 257.092,01
(-) Pasivo Espontáneo	\$ 244.523,96	\$ 382.418,62	\$ 326.592,51	\$ 236.687,84	\$ 202.740,99	\$ 184.598,15
Proveedores	\$ 242.426,52	\$ 204.221,74	\$ 265.196,42	\$ 217.486,68	\$ 180.217,89	\$ 150.712,80
Impuestos por pagar		\$ 3.362,46	\$ 8.106,74	\$ 5.122,10	\$ 6.019,28	\$ 11.165,77
Otros	\$ 2.097,44	\$ 174.834,42	\$ 53.289,35	\$ 14.079,06	\$ 16.503,82	\$ 22.719,58
NOF	-\$ 23.845,87	-\$ 91.757,91	-\$ 43.491,22	\$ 69.729,06	\$ 37.198,00	\$ 72.493,86
CAPITAL DE TRABAJO						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Préstamo bancario LP	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 122.099,93	\$ 22.782,02	\$ 15.407,02
Pmos. LP Cías Relacionadas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Recursos Propios	\$ 67.028,99	\$ 37.540,63	\$ 42.758,66	\$ 60.651,30	\$ 84.856,94	\$ 100.198,24
Utilidad Ejercicio	-\$ 31.501,66	\$ 10.087,37	\$ 24.320,23	\$ 15.366,31	\$ 18.057,84	\$ 33.497,31
(-) Activo no Corriente	\$ 107.295,95	\$ 159.516,06	\$ 128.715,01	\$ 144.391,05	\$ 130.899,63	\$ 111.188,09
Capital de Trabajo	-\$ 71.768,62	-\$ 111.888,06	-\$ 61.636,12	\$ 53.726,49	-\$ 5.202,83	\$ 37.914,48
	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Inversión / Endeudamiento	-\$ 47.922,75	-\$ 20.130,15	-\$ 18.144,90	-\$ 16.002,57	-\$ 42.400,83	-\$ 34.579,38

CURVA DEL CAMPEÓN						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas	\$ 1.252.129,76	\$ 1.550.995,66	\$ 1.653.334,38	\$ 1.733.159,40	\$ 2.053.098,69	\$ 2.361.572,29
Endeudamiento	0,89	0,89	0,83	0,83	0,72	0,63
Rendimiento (ROE)	-0,47	0,27	0,57	0,25	0,21	0,33
Liquidez (Circulante)	0,74	0,71	0,81	1,21	0,98	1,18





ANEXO 5
ANÁLISIS FODA

	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Financieras	F1	Ventas con crecimiento sostenido.	D1	Costo de ventas muy alto frente a las ventas (85%) y por ende porcentajes de utilidad bajos.
			D2	No existe una estructura financiera/patrimonial definida o adecuada para la empresa.
			D3	Sistemas de evaluación y control en proceso de desarrollo.
			D4	Liquidez por debajo del 1, y por ende, alto endeudamiento (80% promedio).
Administrativa / Operativa	F2	Alta Fidelidad de Clientes.	D5	La organización no cuenta con actividades definidas de Planificación Estratégica.
	F3	Ubicación geográfica estratégica de los locales en el Distrito Metropolitano de Quito, permite mejor cobertura de mercado.	D6	Falta definición de funciones.
	F4	Reputación de calidad, confianza y responsabilidad ante los clientes y reputación de transparencia y honestidad ante los proveedores.	D7	Habilidades de mercadotecnia bajas.
	F5	Conceptualización y realización de eventos únicos en el mercado que se han convertido en tradición para el mercado.	D8	Instalaciones de bodegaje central obsoletas.
	F6	Patentes y marca registrada		
Talento humano	F7	Dirección capaz, con experiencia.	D9	Personal con niveles de estudio básicos.
	F8	Línea de sucesión.	D10	Falta de programa de inducción y capacitación interna anual.
	F9	Bajos Niveles de Rotación.		
	F10	Experiencia y capacidades de los colaboradores y confianza de los mismos en la empresa.		

Elaborado por: Andrea Aguirre

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Oportunidad de expansión a nivel nacional, crecimiento de mercado también a servicios relacionados (Clínica Veterinaria, Peluquería, Hotel, Spa, Restaurante).	A1	Barreras de entrada bajas para nuevos competidores.
O2	Oportunidad de nuevas negociaciones con proveedores.	A2	Cambios adversos en las políticas comerciales. (Aranceles)
O3	Oportunidades de integración vertical hacia atrás.	A3	Requisitos reglamentarios costosos y trámites legales burocráticos. (Registros Sanitarios)
O4	Cambios en los hábitos y estilos de vida de la sociedad y culturización del trato a las mascotas.	A4	Vulnerabilidad del giro del negocio a la recesión.
O5	Crecimiento de la presencia y creación de franquicias de marcas ecuatorianas; y apoyo por parte del Gobierno a la compra de franquicias como opción de generación de fuentes de empleo.		

Elaborado por: Andrea Aguirre

ANEXO 6
PRESUPUESTO DE COBRANZAS



PRESUPUESTO DE COBRANZAS

	VALOR DE COBRANZAS												
	% Estimado	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
VENTAS PROYECTADAS TOTAL													
VENTAS AL CONTADO	%												
21 DÍAS	%												
30 DÍAS	%												
60 DÍAS	%												
TOTAL INGRESO MENSUAL		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCOBRABLES													
Observaciones:													

Elaborado por: Andrea Aguirre

ANEXO 7

PRESUPUESTO DE MERCADEO (PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN)



<u>PRESUPUESTO DE MERCADEO (PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN)</u>														
CONCEPTO	Año	AÑO PROYECTADO												
	Histórico	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
PUBLICIDAD														
Radio														
Prensa														
Televisión														
Publicaciones														
Internet														
Producción de artes														
Exposiciones y Eventos														
PROMOCIÓN														
Muestras														
Descuentos														
RELACIONES PÚBLICAS														
TOTAL														
Observaciones:														

Elaborado por: Andrea Aguirre

ANEXO 8
PRESUPUESTO DE PAGOS



<u>PRESUPUESTO DE PAGOS</u>				
AÑO:				
ENERO	CALENDARIO DE DESEMBOLSOS (semanas)			
	1. Semana	2. Semana	3. Semana	4. Semana
TOTAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FEBRERO	CALENDARIO DE DESEMBOLSOS (semanas)			
	1. Semana	2. Semana	3. Semana	4. Semana
TOTAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MARZO	CALENDARIO DE DESEMBOLSOS (semanas)			
	1. Semana	2. Semana	3. Semana	4. Semana
TOTAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Observaciones:				

Elaborado por: Andrea Aguirre

ANEXO 9
PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

<u>PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN</u>							
AÑO:							
JERARQUÍA / TIEMPO / COSTO	# PARTICIP.	COSTO / PERSONA	1. TRIM.	2. TRIM.	3. TRIM.	4. TRIM.	TOTAL ANUAL
1. GERENCIAS							
Cursos							\$ -
Seminarios							\$ -
Plan Educativo							\$ -
Total	0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2. SUPERVISIÓN							
Cursos							\$ -
Seminarios							\$ -
Plan Educativo							\$ -
Total	0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3. ASISTENTES							
Cursos							\$ -
Seminarios							\$ -
Plan Educativo							\$ -
Total	0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
4. JEFATURAS							
Cursos							\$ -
Seminarios							\$ -
Plan Educativo							\$ -
Total	0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5. EQUIPO DE VENTAS							
Cursos							\$ -
Seminarios							\$ -
Plan Educativo							\$ -
Total	0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
6. FRANQUICIAS							
Propietarios							\$ -
Equipo de Ventas							\$ -
Total	0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GRAN TOTAL	0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Observaciones:							

Elaborado por: Andrea Aguirre

ANEXO 10

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA



<u>PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA</u>				
AÑO:				
		GASTOS AÑO PROYECTADO		
CONCEPTO	AÑO HISTÓRICO	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL
Sueldos y Salarios				\$ -
Beneficios Sociales				\$ -
Comisiones				\$ -
Gastos de Viaje				\$ -
Pasajes				\$ -
Gastos de Entrega				\$ -
Fletes				\$ -
Reparación y Mantenimiento				\$ -
Combustible				\$ -
Mercadeo (Promoción y Publicidad)				\$ -
Suministros y Materiales				\$ -
Luz				\$ -
Agua				\$ -
Teléfono				\$ -
Seguros				\$ -
Arriendos				\$ -
Otros Gastos				\$ -
Depreciación				\$ -
TOTAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Observaciones:				

Elaborado por: Andrea Aguirre

ANEXO 11

PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS



<u>PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS</u>				
AÑO:				
		GASTOS AÑO PROYECTADO		
CONCEPTO	AÑO HISTÓRICO	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL
Sueldos y Salarios				\$ -
Beneficios Sociales				\$ -
Comisiones				\$ -
Gastos de Viaje				\$ -
Viáticos				\$ -
Pasajes				\$ -
Gastos de Entrega				\$ -
Fletes				\$ -
Reparación y Mantenimiento				\$ -
Combustible				\$ -
Mercadeo (Promoción y Publicidad)				\$ -
Suministros y Materiales				\$ -
Luz				\$ -
Agua				\$ -
Teléfono				\$ -
Seguros				\$ -
Arriendos				\$ -
Otros Gastos				\$ -
Depreciación				\$ -
TOTAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Observaciones:				

Elaborado por: Andrea Aguirre

ANEXO 12

DISTRIBUTIVO DE SUELDOS Y SALARIOS



DISTRIBUTIVO DE SUELDOS Y SALARIOS					
AÑO:					
		GASTOS AÑO PROYECTADO			
UNIDAD / CARGO	RENTA HISTÓRICA	NRO. COLABORAD.	MENSUAL	ANUAL	OBSERV.
1. ADM. CENTRAL					
Gerente General					
Gerente Administrativo					
Gerente Financiero					
Supervisor General					
Contador					
TOTAL	\$ -	0	\$ -	\$ -	
2. ASISTENTES					
Asistente de Gerencia					
Asistente Adm. 1					
Asistente Adm. 2					
TOTAL	\$ -	0	\$ -	\$ -	
3. JEFATURAS					
Jefe de Bodega					
Jefe de Sucursal					
Transportista					
TOTAL	\$ -	0	\$ -	\$ -	
4. EQUIPO DE VENTAS					
Vendedores					
Bodeguero					
TOTAL	\$ -	0	\$ -	\$ -	
GRAN TOTAL	\$ -	0	\$ -	\$ -	
Observaciones:					

Elaborado por: Andrea Aguirre

ANEXO 13

PRESUPUESTO DE FINANCIAMIENTO

[illegible]

AÑO:

CONCEPTO

INGRESOS

Préstamos a largo plazo	
----------------------------	--

Emisión obligaciones

TOTAL

EGRESOS

Inversiones

Amortización
préstamos
largo plazo

Principal

Intereses

Amortización de obligaciones

Arrendamientos
financieros

TOTAL

SUPERÁVIT / DÉFICIT

TRANSACCIONES FINANCIERAS													
Superávit / Déficit	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo inicial de Caja		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamos corto plazo / Cancelaciones													\$ -
Inversiones / Retiros													\$ -
Saldo Final de Caja	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Elaborado por: Andrea Aguirre

ANEXO 14

INVERSIÓN TOTAL Y FINANCIAMIENTO REQUERIDO

<u>INVERSIÓN TOTAL Y FINANCIAMIENTO REQUERIDO</u>		
AÑO:		
CONCEPTO	PROYECTADO	
	INICIAL	FINAL
INVERSIÓN FIJA		
Terrenos		
Edificios		
Maquinaria y Equipos		
Otros Activos		
TOTAL	\$ -	\$ -
USO DE FONDOS OPERATIVOS		
Caja / Bancos		
Cuentas por cobrar		
Inventarios		
Inversiones Financieras		
TOTAL	\$ -	\$ -
TOTAL INVERSIÓN	\$ -	\$ -
FINANCIAMIENTO		
PATRIMONIO		
Capital Social		
Utilidades		
Reservas		
TOTAL	\$ -	\$ -
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		
CRÉDITO		
A corto plazo		
A mediano y largo plazo		
TOTAL	\$ -	\$ -
TOTAL FINANCIAMIENTO	\$ -	\$ -
Observaciones:		

Elaborado por: Andrea Aguirre

<u>INVERSIÓN TOTAL Y FINANCIAMIENTO REQUERIDO</u>				
AÑO:				
CONCEPTO	RECURSOS PROPIOS		FINANCIAMIENTO	
	Valor	%	Valor	%
INVERSIÓN FIJA				
Terrenos				
Edificios				
Maquinaria y Equipos				
Otros Activos				
TOTAL	\$ -		\$ -	
USO DE FONDOS OPERATIVOS				
Caja / Bancos				
Cuentas por cobrar				
Inventarios				
Inversiones Financieras				
TOTAL	\$ -		\$ -	
TOTAL INVERSIÓN	\$ -		\$ -	
Observaciones:				

Elaborado por: Andrea Aguirre

ANEXO 15

ESTADO DE FUENTES Y USOS



<u>ESTADO DE FUENTES Y USOS</u>	
AÑO:	
SALDO INICIAL DE CAJA	\$ -
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
Cuentas por Cobrar	
Prov. Cuentas por Cobrar	
Inventarios	
Inversiones a corto plazo	
Importaciones	
Préstamos empleados	
Depreciación Acumulada	
Proveedores	
Impuestos por Pagar	
Seguro social por Pagar	
Gastos operacionales	
Activo Diferido	
Utilidades del Ejercicio	
VARIACIÓN OPERATIVA	\$ -
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
Terrenos	
Edificios	
Vehículos	
Maquinaria y Equipos	
Muebles y Enseres	
Inversiones a Largo Plazo	
Otros Activos	
VARIACIÓN DE INVERSIÓN	\$ -

ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		
Obligaciones Bancarias		
Obligaciones Bancarias Largo Plazo		
Otros Pasivos Largo Plazo		
Intereses por Pagar		
Capital Pagado		
Reservas		
Dividendos por Pagar		
Utilidades Acumuladas		
VARIACIÓN DE FINANCIAMIENTO		\$ -
VARIACIÓN DE EFECTIVO		\$ -
SALDO FINAL DE EFECTIVO		\$ -

Elaborado por: Andrea Aguirre

1. ANÁLISIS DE LA FRANQUICIA Y SU CONTEXTO EN EL ECUADOR	3
1.1 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL CRECIMIENTO DE EMPRESAS PEQUEÑAS	3
1.1.1. Pensamiento Estratégico vs. Planeación Estratégica	4
1.1.2. Estrategia	7
1.2 FRANQUICIA	9
1.2.1. Definición	9
1.2.2. Ventajas e inconvenientes de la franquicia	10
1.2.2.1. Ventajas e inconvenientes para el franquiciador	12
1.2.2.2. Ventajas e inconvenientes para el franquiciado	14
1.2.3. Tipos de Franquicias	17
1.2.4. Contrato de franquicia	26
1.2.5. Desarrollo de la franquicia en el mundo	30
1.3. FRANQUICIAS EN EL ECUADOR	38
1.3.1. Creación de Franquicias en el Ecuador	41
1.3.1.1. Análisis de Viabilidad	41
1.3.1.2. Proceso de Preparación de la Franquicia	42
1.3.2. Normativa en el Ecuador	47
1.3.3. Requisitos para la constitución de una franquicia	50
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	53
2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA	53
2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA (EXTERNO)	57
2.2.1. Análisis del Entorno General	57
2.2.1.1. Análisis Político – Legal	57
2.2.1.2. Análisis Económico	62
2.2.1.3. Análisis de mercado General	64
2.2.1.4. Análisis de Proveedores	67
2.2.1.5. Análisis de Competidores	79
2.2.1.6. Análisis de competidores en provincias	81
2.2.1.7. Barreras de Entrada	92
2.3. ANÁLISIS INTERNO	98
2.3.1. Análisis de Cadena de Valor	98
2.3.2. Análisis de Recursos de la empresa	100
2.3.3. Análisis Financiero	102
2.4. RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO	109
2.4.1. Análisis FODA	109
3. PROPUESTA ESTRATÉGICA DE NEGOCIO	112
3.1. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	112
3.1.1. Estructura Organizacional	113
3.1.2. Visión	117
3.1.3. Misión empresarial	118
3.1.4. Valores corporativos	118
3.1.5. Fijación de objetivos	121
3.2. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS, POLÍTICAS Y METAS	123
3.2.1. Estrategias	123
3.2.2 Políticas	125
3.2.2.1. Políticas de compra y pago	125
3.2.2.2. Políticas de venta	128
3.2.2.3. Políticas de personal	137

3.2.2.4. Políticas financieras.....	147
3.2.3. Planes, programas y proyectos.....	153
4. PLAN DE PRESUPUESTOS	157
4.1. PRESUPUESTOS	157
4.1.1. Metodología Presupuestaria.....	158
4.1.10. Presupuesto de inversión y financiamiento.....	166
4.1.11. Inversión total y financiamiento	170
4.1.2. Presupuesto de Ventas	158
4.1.3. Presupuesto de cobranzas.....	160
4.1.4. Presupuesto de gastos de mercadeo (publicidad y promoción).....	161
4.1.5. Presupuesto de compras	163
4.1.6. Presupuesto de pagos	164
4.1.7. Presupuesto de capacitación.....	164
4.1.8. Presupuesto de gastos de venta	165
4.1.9. Presupuesto de gastos administrativos financieros	165
4.2. FLUJOS DE CAJA	172
5. LA FRANQUICIA	175
5.1. PROPUESTA DE MODELO DE FRANQUICIA	175
5.2. VALORACIÓN DE LA FRANQUICIA	183
5.3. CONTRATO DE FRANQUICIA	184
5.4. MODELO DE SUPERVISIÓN PARA FRANQUICIADO.....	188
5.5. REPORTE E INFORME AL FRANQUICIADO	192
5.6. ANÁLISIS FINANCIERO DEL FRANQUICIADO	194
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	195
6.1. CONCLUSIONES.....	195
6.2. RECOMENDACIONES.....	208
ANEXOS	216
BIBLIOGRAFIA.....	213
<u>CAPÍTULO 1</u>	3
INTRODUCCIÓN.....	1